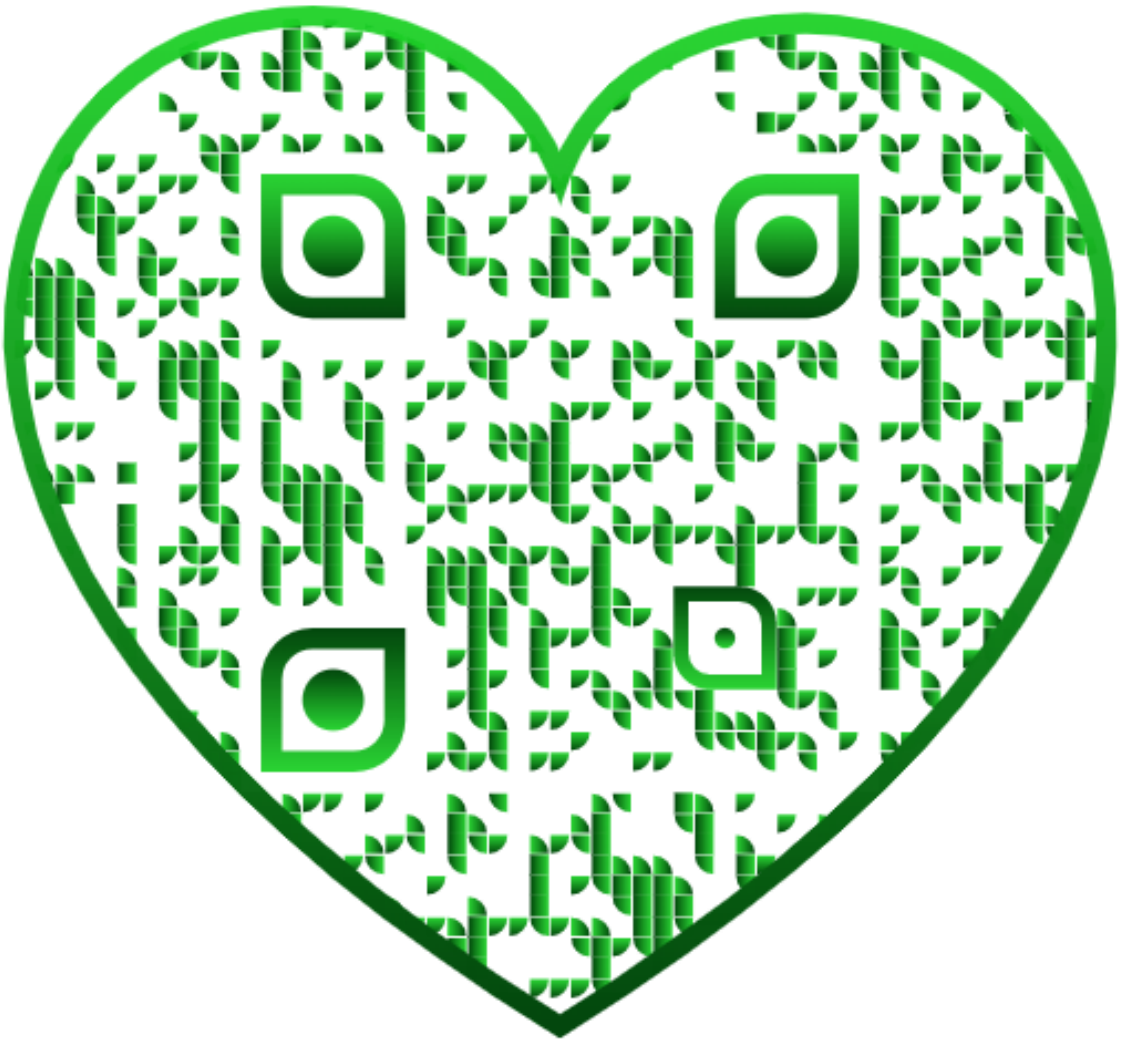
THIERRY
CHAVEL

INITIATION AU COACHING

Être coaché / Être coach

Copyright © 2018 Eyrolles.

EYROLLES



Être coaché, être coach : une initiation en 22 sessions

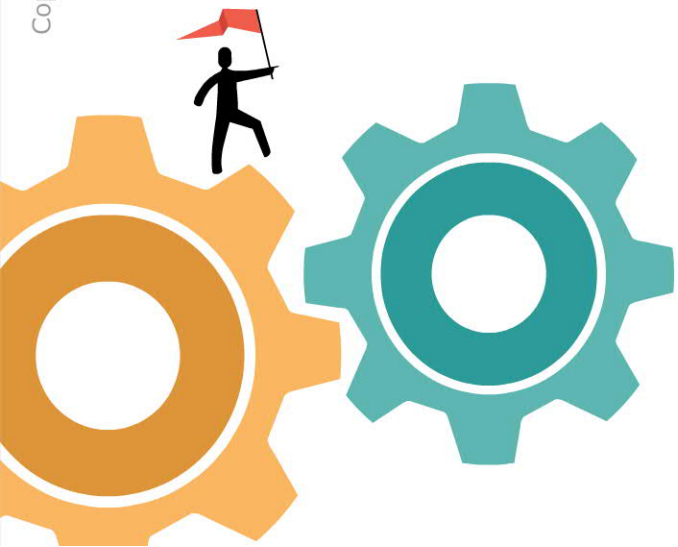
Comment faire pour prendre sa vie en main ? Quelles sont les questions à se poser pour trouver ses propres réponses ? Comment utiliser les bons réflexes du coaching au quotidien ?

Initiation au coaching rend les fondamentaux d'un métier qui secoue et qui fait du bien accessibles à un large public. À la fois ludique et concret, cet ouvrage est structuré en deux parties. La première « Être coaché » permet un travail sur soi avec les insights, les principes actifs et les outils efficaces comme dans un vrai coaching. La deuxième « Être coach » propose un parcours complet d'acquisition de la déontologie, des fondements théoriques et des gestes clés du coaching pour tous les praticiens.

Avec plus de 200 questions d'autodiagnostic et 30 exercices concrets enrichis par un abécédaire, Thierry Chavel livre ici un des secrets de sa pratique : on ne se forme pas au coaching, on s'y exerce en conscience de son corps, de son cœur et de son esprit. Parce que chacun peut avoir besoin d'utiliser le coaching sans avoir nécessairement vocation à devenir coach, ce livre invite le lecteur à se laisser accompagner pour accompagner à son tour.

Coach de dirigeants, **THIERRY CHAVEL** est professeur associé à l'université Panthéon Assas (Paris 2) où il dirige le Master 2 de Coaching-Développement Personnel en Entreprise. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages.

Copyright © 2018 Eyrolles.



www.editions-eyrolles.com

INITIATION AU COACHING

Être coaché, être coach : une initiation en 22 sessions

Copyright © 2018 Eyrolles.

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Du même auteur chez le même éditeur

Le livre d'or du coaching (avec Frank Bournois), Eyrolles, 2013
La pleine conscience - Pour travailler en se faisant du bien, Eyrolles, 2012
Coaching de soi, éditions d'Organisation, 2010
Le grand livre du coaching (avec Frank Bournois et Alain Filleron), Eyrolles, 2008
Le coaching du dirigeant, éditions d'Organisation, 2007

Chez d'autres éditeurs

Je peux guérir, Flammarion, 2016
L'amour du travail bien fait, Edilivre, 2015
Profession Coach, Demos, 2003
Le coaching démystifié, Demos, 2001
La conduite humaine du changement, Demos, 2000

Pour aller plus loin...
www.chavel.com

Copyright © 2018 Eyrolles.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56912-4

Thierry CHAVEL

INITIATION AU COACHING

Être coaché, être coach : une initiation en 22 sessions

Nouvelle édition revue et augmentée
de l'ouvrage paru en 2003
sous le titre *Profession : Coach*
aux éditions Demos

Copyright © 2018 Eyrolles.

EYROLLES

Copyright © 2018 Eyrolles.

Sommaire

Préface à la première édition 7

Introduction à la présente édition – Vers l'auto-coaching ? 9

Partie 1
Être coaché : onze sessions didactiques 13

Session n° 1 Présent ! 17
Session n° 2 Comment vous dé-penser ? 25
Session n° 3 L'émotion intacte 35
Session n° 4 De qui êtes-vous fan ? 47
Session n° 5 Le début de la fin 57
Session n° 6 Avez-vous été sage ? 65
Session n° 7 Êtes-vous résistant ? 75
Session n° 8 Être re ! 87
Session n° 9 Au Palais de la Découverte ! 97
Session n° 10 Soyez bien venu ! 107
Session n° 11 Restons connectés ! 117

Partie 2
Être coach : onze sessions de supervision 129

Session n° 12 L'écoute flottante : peut-on être en pilotage automatique ? 133
Session n° 13 La place du corps dans une séance de coaching 141
Session n° 14 Les états d'âme du coach : que faire de votre propre fragilité ? 149
Session n° 15 Commencer un coaching, finir un coaching 157
Session n° 16 Ancrer des réflexes de coach 167
Session n° 17 Comment traiter le personnel et le professionnel en coaching ? 177

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Session n° 18 Être coach interne : prérequis et spécificités 187
Session n° 19 Comment gérer la prescription de coaching individuel ? 195
Session n° 20 Coacher une équipe 203
Session n° 21 Éléments de coaching interculturel 211
Session n° 22 Accompagner une organisation innovante 223

Partie 3
L'abécédaire du coaching 235

Conclusion 255

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Préface à la première édition

J'ai rencontré Thierry Chavel vers l'an 2000 lors de la création d'un petit groupe de dialogue entre collègues praticiens. J'ai tout de suite été frappé par la passion, l'étonnante culture et la liberté de propos de ce consultant devenu coach. Je venais moi-même de terminer la préface et l'adaptation en français de deux des livres de Peter Senge – *Le Guide de terrain de la cinquième discipline* et *La Danse du changement* (ed. First) – et me rendais compte, après plus de quinze ans consacrés au développement d'équipes de dirigeants, que la maîtrise personnelle est la plus exigeante et la moins pratiquée des disciplines de l'entreprise apprenante. Plus que jamais, dans un monde où la vitesse s'accélère et l'incertitude augmente, nombre de cadres dirigeants ont besoin d'un compagnon de route qui les aide à trouver leur propre chemin de sagesse. Plusieurs travaux de recherche récents confirment que le degré de maturité des dirigeants est un facteur déterminant pour la transformation et la performance à long terme de leur organisation.

Initiation au coaching est un livre à la fois salutaire et pratique, alors que le recours au coaching est de plus en plus fréquent dans les entreprises. Des publications de recherche permettent d'ailleurs de mieux discerner, dans le foisonnement actuel de l'offre des coachs, l'importance d'un coaching généraliste, centré sur la personne et le processus d'accompagnement de la performance. C'est bien le propos de Thierry Chavel dont l'approche du métier de coach est à la fois pluridisciplinaire et subversive. Venu moi-même au coaching d'équipes de dirigeants par le biais du conseil en stratégie et en organisation, j'apprécie particulièrement l'importance que donne ce manuel aux multiples façons de faire du coaching, autour d'une éthique commune pour être coach. La psychologie y trouve sa place, certes, mais intégrée dans une vision systémique des interrelations et de l'entreprise.

Les exercices et les nombreuses questions d'autodiagnostic rendent ce livre particulièrement utile et pratique en plaçant le lecteur dans une position de coaché, puis de coach. Ils font bien comprendre l'importance de la réflexion dans l'action et de la distance par rapport à ses propres

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

structures d'interprétation de la réalité. C'est à la pratique d'une véritable hygiène mentale que Thierry Chavel nous convie, où le coach assume sa propre subjectivité, tout en affirmant son intention bienveillante et en s'entraînant à suspendre son jugement. Apprendre à coacher en étant soi-même coaché, devenir capable d'une paradoxale « implication détachée », développer sa capacité à utiliser tous ses sens dans l'écoute et pratiquer l'étonnement, voilà quelques aspects du parcours qu'il nous invite à découvrir.

Son style alerte, sa lucidité et son humour rendent ce cheminement particulièrement rafraîchissant. En particulier, l'abécédaire offre, sous une forme concise et avec un sens aigu de la formule, des distinctions fort utiles (par exemple entre coach et mentor) et des interrogations pertinentes (par exemple sur la légitimité). J'ai personnellement beaucoup appris en le lisant et le recommande vivement à tout responsable et futur coach conscient de son influence et à la recherche de son propre chemin de sagesse.

Alain Gauthier[1]
Executive Director, Core Leadership Development

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

1. Dernier ouvrage paru : *Le co-leadership évolutionnaire*, H Diffusion, 2013. www.core-leadership.com

Introduction à la présente édition

Vers l'auto-coaching ?

Les formations au coaching fleurissent partout, comment s'y retrouver ?

Le coaching est une pratique émergeante de développement personnel en entreprise, à laquelle sont associés fantasmes et soupçons en tous genres : psychothérapie déguisée, confessionnal cynique, dopage pour cadres démobilisés, cours particuliers de management, ou encore entraînement rhétorique, les images d'Épinal du coaching véhiculent une conception fausse de l'accompagnement personnel en entreprise, à mi-chemin entre le gadget pour sportifs et la menace des sectes.

Ni souffleur, ni gourou, le coach est, dans les faits, un compagnon de route dans l'amélioration de sa performance professionnelle.

La banalisation du coaching dans la vie courante requiert une meilleure définition des contours déontologiques et méthodologiques de cette pratique. L'objectif de *Initiation au coaching* est de donner un mode d'emploi à tous ceux qui sont curieux de découvrir les principes actifs, les cas d'application et les contre-indications du métier de coach.

À qui s'adresse ce livre ?

En premier lieu, ce livre s'adresse aux professionnels du conseil et étudiants apprentis coachs qui souhaitent se familiariser concrètement avec le coaching. *Initiation au coaching* est le *vademecum* de ceux qui veulent se former à l'accompagnement individuel en entreprise.

Depuis 2003, le coaching est entré à l'université, faisant du Master 2 de Paris II (Panthéon-Assas) l'un des plus anciens cursus académiques en France, et le seul diplôme d'État en coaching à ce jour. Près de 500 élèves sont passés par cette école qui est aujourd'hui l'une des références de

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la formation au coaching en France[1]. Depuis 2003, des participants toujours plus nombreux inscrits en formation continue dans de tels cursus acquièrent désormais un bagage souvent pluridisciplinaire. C'est à eux que ce livre s'adresse pour venir compléter un savoir théorique par des exercices pratiques.

En second lieu, ce livre est destiné aux managers qui souhaitent utiliser les gestes du coach dans leur pratique quotidienne auprès de leurs collègues, supérieurs hiérarchiques, subordonnés et équipes-projets. Force est de constater que les cadres supérieurs et dirigeants sont peu préparés aux dimensions humaines de leur rôle, à côté des dimensions techniques et instrumentales.

Pendant quinze ans, j'ai dispensé des séminaires didactiques en coaching de dirigeants. Inspiré de ces sessions et des cours de « *live coaching*[2] » que j'ai donnés pendant dix ans auprès des étudiants du MBA d'HEC, cet ouvrage lève le voile sur les fondamentaux de toute démarche de coaching, et propose des clés d'entrée concrètes dans tout projet de développement personnel. Un abécédaire du coaching en fin d'ouvrage (partie 3) pourra servir d'aide-mémoire à ceux qui font du coaching opérationnel sans être nécessairement coachs.

Enfin, ce livre est écrit pour tous ceux qui ont déjà bénéficié d'un coaching et désirent en connaître les coulisses. L'expérience d'un coaching est toujours singulière, mais la dynamique mise en œuvre par le coach emprunte des voies précises et efficaces.

Ainsi, dans l'esprit de l'école didactique et académique issue de ma propre pratique, *Initiation au coaching* est conçu comme un parcours de découverte du coaching, où le lecteur sera tour à tour en position de coaché, puis de coach ; la partie 1 propose ainsi onze sessions didactiques pour « être coaché », la partie 2 abordant ensuite onze sessions de supervision pour « être coach ».

Copyright © 2018 Eyrolles.

1. L'école de coaching de Paris II a fait l'objet de deux ouvrages collectifs, publiés chez Eyrolles : *Le grand livre du coaching*, « Référence », 2008 et *Livre d'or du coaching*, 2013.
2. Sessions de coaching *in vivo*, dans lesquelles les étudiants assistent à une séquence réelle de coaching avec un volontaire parmi eux, puis commentées ensemble comme un cas clinique de coaching. Comme les groupes Balint du Tavistock Institute, ces séquences donnent de meilleurs résultats pédagogiques que les jeux de rôles ou les simulations vidéo.

© Groupe Eyrolles

Pourquoi lire ce livre ?

Ce livre est un manuel prêt à l'emploi pour ceux qui savent que le coaching ne s'improvise pas. Il s'inscrit dans la continuité de précédents ouvrages, avec une même préoccupation : comment saisir les enjeux immatériels de la performance du management ?

Depuis 2003, date de la première édition de ce manuel didactique, la littérature s'est beaucoup enrichie d'ouvrages pratiques à l'usage des coachs, qu'il s'agisse de manuels de techniques – PNL, CNV, AT, Gestalt, etc. – ou de livres de développement personnel centrés sur le bien-être au travail. Dans le même temps, les formations labellisantes ont fleuri, ne facilitant pas toujours la clarté sur la professionnalisation du coaching qui est hélas aussi un marché. Comment y voir clair dans une profession difficile à raconter, encore plus à enseigner, et que des stages de formation entendent vulgariser ?

Initiation au coaching dévoile la pratique du développement professionnel, non plus du côté de l'entreprise ou de la personne coachée, mais du point de vue du coach. Ce livre est né d'un constat vigilant : la professionnalisation du coaching s'accompagne d'une institutionnalisation du métier, essentiellement autour de la pensée psy. Mon expérience et ma conviction voient le coaching comme une approche pluridisciplinaire et subversive par définition.

Sans exhaustivité, les lignes qui suivent témoignent des multiples façons de *faire* du coaching, autour d'une éthique commune pour *être* coach. Le hold-up du coaching par des écoles psychologisantes me semble réducteur, en ce qu'il ignore complètement le foisonnement des chemins de sagesse qui sous-tendent véritablement ce que l'Occident baptise « développement personnel ». Cette édition, revue et augmentée en 2017, comporte deux nouvelles parties qui épousent les pratiques innovantes de notre profession, qu'il s'agisse des technologies numériques – Internet, réseaux sociaux, coaching à distance – ou des organisations disruptives – management sans hiérarchie, équipes collaboratives, organisations apprenantes. La bibliographie, classée par partie, a été entièrement mise à jour. L'abécédaire a été remanié et enrichi de plusieurs entrées et définitions.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Comment lire ce livre ?

Plus de trente exercices pratiques et 200 questions d'auto-diagnostic parsèment ce manuel. Pour autant, il serait illusoire d'y voir un substitut de coaching.

- D'une part, le coaching est une rencontre singulière, et aucun ouvrage didactique ne peut remplacer le regard externe d'une personne humaine.
- D'autre part, le coaching est un processus maïeutique, qui mobilise moins les facultés intellectuelles que la conscience de soi et le développement de l'être.

Ni livre de cuisine, ni journal intime, ce livre offre quelques clés méthodologiques, éthiques et opérationnelles pour se repérer dans une pratique de plus en plus banalisée. À partir d'un point de vue de praticien, assumant sa subjectivité, *Initiation au coaching* a pour but de faire découvrir et partager ma passion pour un métier à risques.

À l'auto-coaching, préférons l'analogie de l'auto-école : après l'apprentissage du code de la route, il reste à maîtriser la conduite. Ce livre est une invitation au coaching, sachant qu'on y reste éternellement jeune conducteur.

Je dédie cet ouvrage à tous les apprentis coachs, étudiants, enseignants, tuteurs qu'il m'est donné de rencontrer avec lesquels je partage cette chaîne de bienveillance et d'exigence qui fait le miel de cette profession. Qui dit profession dit vocation ; puisse ce livre en susciter de nombreuses pour un coaching éclairé.

Provence, août 2017

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

PARTIE 1

Être coaché : onze sessions didactiques

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

LE COACHING EST UNE PRATIQUE dont les fondements méthodologiques restent méconnus du grand public. Comme toute approche de développement personnel, les modes opératoires du coach sont nimbés de mystère, quelque part entre la quincaillerie psychologisante des théories du leadership et les expérimentations sulfureuses du *new age*.

Cette partie a pour but de dévoiler quelques-unes des facettes d'un accompagnement individuel, à partir de mon expérience en tant que coach de dirigeants, enseignant du coaching à l'université et près de vingt ans d'animation de formations didactiques.

D'une part, le point de vue adopté ici est délibérément *subjectif*. Dans un métier où aucun discours théorique ne remplace la pratique, il ne peut en être autrement. Sans perspective d'exhaustivité, l'ambition de cette partie est de faire découvrir quels sont, par-delà les situations vécues par chaque personne coachée qui font de tout coaching une expérience singulière, les principes actifs et les gestes efficaces du coaching. Le coaching s'inscrit dans une approche phénoménologique, où le regard du coach ne se prétend pas scientifique, mais en symbiose avec le point de vue du coaché sur sa problématique.

D'autre part, l'approche se veut *didactique*. Le coaching mobilise davantage les dimensions émotionnelles, imaginaires, symboliques et comportementales de la personne que les facultés mentales du raisonnement cartésien. La didactique suppose, par opposition à une lecture purement intellectuelle d'un corps de doctrine académique, que le coaching s'apprend d'abord en étant soi-même coaché. Le lecteur tirera davantage de bénéfice de cette partie en ayant à l'esprit des situations réelles qu'il souhaite aborder en mode coaching. Les exercices, sous forme de questionnaires d'auto-examen le plus souvent, jalonnent ces pages pour faciliter une application concrète des thèmes clés abordés.

Enfin, il y a une distinction entre « *être* coaché » et « *faire* un coaching » : le premier, qui relève plus d'un état d'esprit que d'une volonté de puissance, fait appel ici à une lecture critique et bienveillante, en conscience de soi au moment où on lit. S'il n'y a guère d'ordre dans lequel il faut lire

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

les onze sessions didactiques qui suivent, certaines peuvent susciter la surprise, la curiosité et même le désarroi. Un temps de décantation peut être nécessaire pour se familiariser avec quelques grilles de lectures du coaching.

Ce manuel d'initiation au métier de coach commence, en toute logique, par la découverte d'un accompagnement du point de vue de la personne coachée, nourri de questions indiscrètes et d'exercices de réflexion. Quoi de plus illustratif pour un coaching didactique que de lancer au lecteur, mi-défi mi-paradoxe, la requête suivante : « À vos stylos ! »...

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SESSION N° 1

Présent !

« Si tu comprends, les choses sont comme elles sont.
Si tu ne comprends pas, les choses sont comme elles sont. »

Proverbe zen

MOTS-CLÉS

moment présent, rituel, ici-maintenant, don, regard neuf.

Un souvenir vivace d'enfance est associé à ce petit mot de sept lettres, « présent ! », qui claquait comme une porte de classe en réponse à la liste de noms des élèves énoncée à voix haute par le professeur. Les voix des élèves se passaient ce mot bref comme un écho familier, et nous anticipions les tics de langage, les hésitations sur un nom écorché ou encore les traits d'esprit du professeur, nous laissant surprendre par le silence des absents qui correspondait, en creux, à cet étrange mantra des « présent ! » répétés en litanie.

Je ne sais si la pratique de l'appel à voix haute a perduré dans l'enseignement actuel, mais la fonction symbolique de ce geste m'accompagne toujours dans chaque séance de coaching. Que signifie ce « présent ! » scandé en session didactique introductive ?

La dimension disciplinaire de l'appel des noms n'échappe à personne ; comme les cloches ou le chant du muezzin sont autant appel à l'ordre qu'appel à la prière, le moment initial d'un coaching exige une discipline personnelle, un temps soustrait au flot des tâches courantes que l'on accomplit sans y penser.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Être présent à soi-même

Être coaché exige de suspendre son activité professionnelle pour voir sous un angle différent le sens de son action, et prendre conscience de toutes les dimensions de celle-ci : affectives, imaginaires, ludiques, politiques, symboliques, etc. La personne coachée doit ainsi se ménager des « sas de décompression » entre les différents mondes qu'elle habite, et le coaching commence par cette exercice de désimbrication comparable à la relaxation avant une pratique de méditation.

Répondre « présent » consiste en premier lieu à vérifier que l'on est pleinement présent à soi-même, à faire un *reset* sur sa machine interne pour rassembler toutes ses forces, physiques, mentales et spirituelles. En rupture avec la précipitation ou l'indolence, il s'agit ici tout simplement de vérifier « qui est là », quelle part de vous-même est en présence, sans jugement ni justification. Être coaché consiste donc en premier lieu à s'installer confortablement dans tout son être, en prenant pleinement conscience de ce que l'on fait au moment précis où on le fait.

Sortir de l'hyperactivité qui vous rend étranger à vous-même n'est pas un exercice aisé, en fonction des histoires que vous vous racontez sur l'urgence à résoudre un problème, les enjeux d'une décision ou d'un dossier qui absorbe toutes vos pensées, ou simplement la curiosité qui vous empêche de fixer votre attention sur la seule présence du moment.

Le premier geste de la personne coachée peut donc consister à **éteindre son téléphone portable**, en s'autorisant pleinement une pause dans le flot des sollicitations extérieures au moment présent. Lorsqu'il est branché, c'est que vous n'êtes pas vraiment présent, puisque vous créez l'éventualité d'être dérangé. En fait, vous êtes dans l'illusion d'être là et ailleurs en même temps. Or, ici commence la présence.

Le deuxième geste peut être de **s'asseoir très confortablement** dans votre fauteuil et de ne rien faire d'autre qu'être assis : vous en profitez pour vous re-poser, pour prendre conscience de ce qui se passe en vous à cet instant, et commencer à voir défiler les idées qui vous assaillent avec un peu de recul (cf. session n° 2). Cet exercice est tout l'inverse d'une détente active, comme ces temps dans le métro que l'on emplit en écoutant de la musique, en lisant ou en mangeant, voire les trois en même temps !

Au démarrage d'une séance de coaching, on peut s'assurer de sa présence à soi-même en répondant aux questions suivantes :

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Dans quel état d'esprit êtes-vous au moment présent ?

.....

- Sur une échelle de 1 à 10, pouvez-vous graduer cet état d'esprit en termes de patience ?

.....

- De quelles parties de votre corps avez-vous pleinement conscience ?

.....

- Quelle est votre préoccupation principale actuellement ?

.....

- Symboliquement, où allez-vous suspendre cette préoccupation pour être tranquille ?

.....

Être présent à autrui

Le mot « présent ! » évoque aussi un rituel de bienvenue, simple comme « bonjour ! ». Est-ce vraiment si simple ?

L'acte de présence à soi est un préalable à toute présence à l'autre, ici comme ailleurs. Un des enseignements du coaching tient au fait que votre attitude propre a le pouvoir de créer, par mimétisme, un état comparable chez autrui. C'est une bonne nouvelle, pour autant que l'on s'efforce d'être dans une posture bienveillante, positive, qui rejaillira naturellement sur autrui (cf. session n° 6).

Le moment de l'accueil est déterminant dans un coaching. « Bonjour, comment ça va ? » n'est pas qu'une formule de courtoisie. C'est une invitation, une promesse et un vœu tout à la fois. Dire « Bonjour ! » mécaniquement, comme on appuie sur l'interrupteur en entrant dans une pièce, est une chose ; faire le souhait que la journée d'autrui soit heureuse, et le lui exprimer avec sincérité et en se centrant sur la personne au moment de le dire, c'est autre chose.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les formules de civilité ont, comme leur nom l'indique, une double nature, rituelle et authentique.

- Le **rituel de l'exercice** de présence à autrui a pour fonction de donner un espace symbolique privilégié à la rencontre entre le coach et la personne coachée. Valider sa présence à l'autre par une formule bienveillante spécifique vous permet de vous synchroniser avec lui, et de renouer le fil de votre dernière rencontre. Ce processus est tellement « culturel », qu'on l'a banalisé dans la vie courante. En accompagnement personnel, cette étape de bienvenue est en soi un acte de coaching. Quand vous souhaitez la bienvenue à autrui, vous vous inscrivez vous-même comme bien venu, vous faites ainsi un premier choix conscient d'être la bonne personne au bon moment et au bon endroit.
- L'**aspect authentique** de l'échange de politesses est une question de posture fondamentale. Être coaché suppose un « être là », d'un point de vue phénoménologique. Le regard, l'écoute, la poignée de main sont quelques éléments de posture qui attestent une bienveillance et s'entraînent (cf. session n° 10). Répondre sincèrement à une formule d'accueil ne va pas de soi, puisqu'on doit s'affranchir des stéréotypes sociaux et des interdits envers soi-même. Et pourtant, être présent à l'autre suppose que l'on s'autorise à être sincère avec soi-même, et qu'on accueille le regard de l'autre sur le moment présent.

En d'autres termes, tout acte de coaching commence par un questionnement intérieur sur l'intention qui nous anime dans le moment présent, pour accueillir la présence de l'autre. Voici un questionnaire pour permettre au coach de s'entraîner avant de l'appliquer au coaché :

➡ Quelle est votre façon personnelle d'être bien venu ?

.....

➡ Au moment où vous lisez cette ligne, que répondre sincèrement à « Comment allez-vous ? » ?

.....

➡ Quel pourcentage de vous-même est réellement attentif en ce moment ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Quelle est votre façon de vous souhaiter un bon jour à vous-même ?

.....

- Qu'avez-vous envie de dire à votre coach en guise de bienvenue ?

.....

Être présent au présent

Le mot « présent ! » contient, enfin, la polysémie du temps et du don : le temps d'un cadeau, le temps comme cadeau.

La présence nous renvoie bien à notre façon d'accueillir le temps comme il vient, entre passé et avenir. Immanence ou transcendance, tous les courants spirituels et philosophiques s'accordent bien sur l'importance du temps présent dans une démarche de sagesse.

Le coaching consiste pour une large part à tenir à distance le passé – reproduction de schémas établis, routine, remords et culpabilité – et le futur – conjectures, angoisse ou fantasmagorie – pour s'installer dans l'« ici, maintenant ».

Notre paradigme utilitariste a fait du temps une variable paradoxale, à la fois valeur et monnaie d'échange : en général, nous faisons comme si une heure était une durée fixe, qui se remplit d'une charge fixe de travail ou de loisir, de devoir ou de plaisir. Dans le même temps, le temps est une denrée, vendue et achetée comme prestation de service. Le coaching échappe à cette conception, car la valeur ajoutée d'une séance est relativement indépendante de la durée de celle-ci ; en coaching, le temps est, plus que jamais, ce que l'on en fait. C'est pourquoi réinvestir le temps présent d'un sens symbolique est un prérequis riche dans un coaching.

D'une part, la personne coachée s'accorde un vrai **cadeau** en s'offrant un espace d'écoute et de transformation avec son coach. Ni sacrifice, ni pensum, une séance de coaching est un cadeau que vous faites à votre propre développement. La valeur du coaching réside donc avant tout dans le sens que vous donnez à cet investissement personnel. On sera ainsi particulièrement attentif à la conscience qu'a la personne coachée du coût matériel d'un coaching, à la manière d'une psychothérapie. Dans cette logique, le coach peut saluer et encourager la présence de la personne coachée comme étant un signe de responsabilité et d'engagement.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Inversement, toute absence, physique ou symbolique, peut être interprétée comme une punition que le coaché s'inflige à lui-même.

D'autre part, le coaching est une **fractale** : chaque séance résume la totalité de l'accompagnement, dans son déroulement et dans sa symbolique. Une séquence de coaching contient à elle seule toute la problématique, tous les talents et tous les objectifs que la personne mobilise plus largement dans sa vie professionnelle. J'ai vu des coachings dénouer des enjeux complexes en quinze minutes, et d'autres reproduire pendant trois mois un schéma identique de faux semblants. La clé est sans doute dans le regard porté par la personne coachée sur le moment présent. Chaque seconde contient la totalité de sensations et de représentations possibles d'une situation, il ne « faut » rien de plus pour accueillir le moment présent, que de dévoiler ce qui s'offre, ici maintenant, dans la rencontre singulière entre coach et coaché.

Enfin, chaque séance de coaching se nourrit des **représentations et des émotions du moment** qui animent la personne coachée. Être présent au présent est un exercice majeur pour élargir sa propre conscience du monde environnant. Chaque moment présent est riche d'émerveillements et de surprises pour peu que l'on y prête attention : une musique lointaine, une odeur qui flotte dans l'air, des visages que l'on croise, un détail dans le paysage sont quelques éléments qui recomposent à chaque instant un environnement différent. Voir son lieu de vie familier comme une source inépuisable de nouveautés et de mystères est le premier entraînement mental au changement. Un regard neuf, attentif à ce qui surgit dans l'instant, est plus apte à transformer des modes de fonctionnement rodés et intégrés qu'un « regard entendu », nourri d'automatismes et d'*a priori*.

Rassembler ses esprits consiste précisément à se centrer sur le moment présent, et à accueillir les événements qui surgissent (représentations, émotions ou comportements) comme un don auquel il nous appartient d'accorder du sens.

Entre rituel et magie du moment, le coaching se conjugue au présent, et commence par une attitude de la personne coachée d'ouverture à tout ce qui l'environne, et que le coach peut stimuler par sa propre présence au présent. À ce stade, une nouvelle série de réflexions brèves s'impose :

- Qu'avez-vous vu de neuf dans votre environnement familier aujourd'hui ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Comment allez-vous vous récompenser du temps que vous vous consacrez en ce moment ?

.....

- Quelle est l'envie qui vous anime en ce moment ?

.....

- Quelle est l'idée qui traverse votre esprit à l'instant où vous lisez cette ligne ?

.....

- Sans regarder votre montre, combien de temps s'est écoulé depuis que vous vous êtes mis à lire ce chapitre ?

.....

Pour aller plus loin…

Eckhart Tolle, *Le pouvoir du moment présent*, Ariane éditions, 2003.

Jacques Salomé, *Le courage d'être soi*, Éditions du Relié, 1999.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

SESSION N° 2

Comment vous dé-penser ?

« Si donc les moindres choses sont au-dessus de votre pouvoir, pourquoi vous inquiéter des autres ? »

Luc, XII, 26

MOTS-CLÉS

lâcher prise, a-tension, concentration, préparation mentale, enthousiasme intérieur.

Alain Finkielkraut a longtemps occupé une place de choix dans mon panthéon personnel : figure d'intellectuel engagé dans la Cité et de philosophe érudit, sa manière d'interpeller nos désordres modernes (l'école républicaine, l'État, la géopolitique, la bioéthique, etc.) a influencé ma vision du monde de façon décisive. Je me rappelle être tombé par hasard sur une émission de radio où le producteur de France Culture était interviewé pendant sa séance hebdomadaire de culture physique à domicile. Le décalage entre les essoufflements de son martyre trivial et sa dernière péroraison sur Heidegger et Arendt provoqua un rire irrépressible en moi.

Un jour, les archéologues s'étonneront de la division sociale faite entre le physique et le mental à l'âge capitaliste. Certes, le corps relève de la sphère privée, et l'obsession de la beauté physique selon des canons occidentaux semble contredire le déséquilibre entre la valorisation intellectuelle des élites et leur épanouissement corporel. Jamais la chirurgie plastique, la fascination athlétique et la normalisation du *sportswear* ne se sont imposées aussi largement que dans le monde actuel, objectera-t-on.

Pourtant, force est de constater que la formation des dirigeants, surtout en France, favorise une hypertrophie des fonctions mentales aux dépens d'une gymnastique du corps et de l'esprit, d'ailleurs indissociables – toute

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

méditation fait transiter les énergies de l'esprit par le corps, et toute chorégraphie du corps a une portée spirituelle… La performance personnelle en entreprise semble avoir relégué définitivement la santé au second plan des aptitudes de raisonnement du chef, en particulier issues du cerveau gauche : analyse, sens méthodique, logique formelle et hypothético-déductive.

Or le coach témoigne par son nom même combien cette représentation est incomplète : quand il voit entrer son client, la première attention du coach se porte sur son expression physique générale, où il décèle signes de fatigue ou de dynamisme, d'exaltation ou d'abattement, de détente ou de crispation.

À la faveur de l'hégémonie de la pensée psy qui recouvre de plus en plus toute pratique d'accompagnement humain dans nos sociétés, tous ces signes sont vite catalogués « psycho-somatiques ». Voici comment le mental se débarrasse du registre corps-esprit : en le pathologisant.

Notre perspective ici est différente : en refusant les divisions artificielles, la pratique du coach professionnel est à la charnière de trois registres de l'être qu'elle tente d'articuler : le mental qui raisonne, l'esprit qui inspire, et le corps qui met en mouvement.

Comment se prépare un champion ?

La plupart des coachs sportifs sont, en fait, des mentors, s'appuyant sur leur propre expérience pour enseigner à de jeunes champions ce qu'ils savent, tandis que le coach n'a besoin que de son implication bienveillante pour faire accoucher les talents de ses clients.

Au demeurant, l'analogie de l'accompagnement en entreprise avec le monde sportif comporte une idée riche : l'entraînement.

En effet, coacher un manager est davantage un processus d'échauffement et de préparation mentale qu'une prescription magique de conseils.

L'entraînement des champions sportifs ne se limite pas à la répétition de gestes techniques et à la reconnaissance d'un lieu ou de la tactique d'un adversaire. C'est surtout un exercice de **concentration** visant à rassembler ses énergies autour d'un objectif de performance.

En premier lieu, le champion se projette dans la course ou le match qu'il va disputer. Un exercice de figuration mentale est indispensable pour

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

commencer à donner une réalité à une possible victoire. Au cours d'un coaching, il s'avère souvent utile de faire imaginer par le client le déroulement d'une réunion ou d'une séquence de travail qui le préoccupe particulièrement. Ce faisant, il s'aperçoit que nombre de ses craintes sont infondées, puisqu'elles s'évanouissent quand il répond à voix haute à la question « Comment cela va-t-il se passer ? ».

Dans le même temps, le récit imaginaire parvient également à cerner les lieux, les visages et les moments clés à venir. Dès lors que nous nommons l'objet de notre peur, celle-ci a moins de prise sur nous, elle est circonscrite par notre mental. Peu importe ensuite que la réalité ne soit pas conforme à notre récit d'anticipation : en l'énonçant, nous avons aussi esquissé des scénarios, des options et des alternatives possibles.

L'entraînement d'un sportif consiste aussi à **s'équiper physiquement** : gestes rituels de l'échauffement, bandages, massages, étirements, sans parler des gestes oratoires ou des talismans qu'embrassent les sportifs, autant d'instruments symboliques qui accompagnent le champion vers la victoire. Il s'agit ici non seulement de s'équiper d'attributs de puissance comme l'armure du chevalier, mais aussi d'ancrer dans le corps des gestes chargés symboliquement. Parfois, la meilleure préparation d'un dirigeant avant un comité de direction n'est pas une lecture exhaustive d'un dossier ou une réunion laborieuse avec ses conseillers, mais une promenade en forêt ou un jogging de deux heures. Se « dépenser », pour un dirigeant, peut consister à évacuer des énergies de stress et à s'oxygéner, mentalement et physiquement.

Au cours d'un coaching, il est important de montrer à la personne coachée que ses efforts seront d'autant plus récompensés qu'elle s'autorisera une préparation mentale, qui s'ancre dans sa réalité physique, par exemple s'entraîner à réussir est un exercice de Programmation Neuro-Linguistique (PNL) aussi riche que les ancrages positifs évoqués ici. Cela consiste essentiellement à repérer quelles sont nos façons personnelles et récurrentes de provoquer une réussite, en termes d'action et de vision mentale. Le coaching fonctionne ici comme un entraînement à la performance, et passe par l'identification de ses lignes de force par la personne coachée elle-même, avec l'aide de son coach. Si l'auto-coaching est un leurre, l'auto-motivation est possible en repérant nos gestes naturels de champion, et en s'entraînant à les maîtriser.

Commençons par le commencement, c'est-à-dire par le mental, étymologiquement :

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Lorsque vous déroulez le film de la prochaine situation à fort enjeu pour vous, quelles sont les images qui surgissent ?

.....

- Quelles ont été les cinq étapes de votre dernière réussite professionnelle ?

.....

- Où se situent, dans votre corps, vos trois forces principales pour triompher des événements actuels ?

.....

- Quel est le geste que vous faites pour vous encourager avant chaque défi personnel ?

.....

- Comment allez-vous vous préparer intérieurement à relever votre prochain défi ?

.....

Comment vous concentrer ?

La question introductive évoque un paradoxe : une pensée qui se dépense. Que signifie ce paradoxe ?

Le mental est notre allié à bien des égards. Les maîtres à penser *new age* qui célèbrent un patchwork d'orientalisme et de gadgets post-modernes oublient un peu vite que la raison est un instrument majeur de construction de sa personnalité, de l'esprit critique à l'autonomie de la volonté en passant par l'épanouissement professionnel ou le développement de l'esprit scientifique.

Le mental est une mécanique merveilleuse qui nous permet d'économiser nos ressources intellectuelles, grâce aux automatismes de comportement qu'il induit : lecture rapide, gestes quotidiens intériorisés, références de culture générale sont quelques produits mentaux qui nous donnent de la suite dans les idées.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le problème vient du fait que le mental nous tyrannise souvent : avec l'habitude d'avoir la tête bien pleine plutôt que bien faite, les fonctions hautes du raisonnement régentent sans partage notre rapport au monde ; nous ne pouvons guère nous empêcher d'analyser, de calculer, de comprendre, de juger, et nous nous contentons souvent de vérifier que la réalité extérieure est conforme à la représentation mentale que nous en avons, plutôt que d'être simplement attentif au monde extérieur, en pleine conscience.

Il en résulte une escalade mentale qui nous fait prendre des vessies pour des lanternes, cherchant à vérifier la justesse de notre jugement *a priori* et non à accueillir la surprise de chaque moment nouveau.

La session n° 1 nous a montré que le coaching se conjuguait au présent. On voit ici combien le mental peut faire écran entre ce présent et notre perception. L'entraînement à la concentration consiste ici à se focaliser sur un état interne favorable avant de se lancer dans l'action. Il ne s'agit pas tant d'une prise de recul, intraduisible dans d'autres langues, mais d'une mise à distance des pensées qui nous assaillent .

Se dé-penser en coaching consiste d'abord à se centrer sur un état interne de **confiance en soi**, sans vouloir agir à toute force sur les événements. Une séance de coaching est un moment suspendu dans l'agitation du quotidien, et une règle du jeu s'impose pour s'interdire tout dérangement (interruption téléphonique, tentation de faire deux choses en même temps, digressions et incidences). La concentration désigne, au sens propre, la densité de matière dans un volume d'espace ou de temps. La personne coachée se concentre en retrouvant ses esprits, en refusant de se disperser dans plusieurs sujets, ou de se dissiper dans sa propre confusion. Le coaching suppose donc d'être totalement centré sur le moment présent, et plus encore sur soi, c'est-à-dire le corps du sujet.

Le corps et l'esprit sont liés intimement, et les pensées justes viennent plus aisément dans un état physique et mental approprié : conscient de soi et de son environnement, conscient du reste du monde et au plus près de son ressenti immédiat pour soi et pour les autres. Une **posture corporelle** décontractée et fixe (cf. session n° 16) ainsi qu'un état interne de disponibilité et de bienveillance sont des conditions favorables pour se concentrer : ni crispation, ni détachement. Il s'agit de porter son regard avec intensité sur un objet fixe, et de laisser passer les sollicitations mentales sans chercher à les saisir.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

À l'image de la libre association en psychanalyse, la personne coachée n'a qu'à se laisser porter par le cheminement de sa réflexion dans un état d'« a-tension » maximum. En soi, le processus de concentration est un principe actif du coaching : à l'issue d'une séance, le regard porté sur une problématique est moins tendu, et fait souvent entrevoir des perspectives nouvelles de solution.

En matière de concentration, il serait déraisonnable d'être trop rationnel ; retrouvons plutôt l'état primitif (rêverie d'enfant ou chasse en arrêt d'un animal sauvage) pour rassembler nos énergies sans ratiociner.

- Quel est le point fixe dans cette pièce sur lequel vous posez aisément votre attention ?

.....

- Pouvez-vous noter mentalement les mots qui traversent votre esprit sans faire d'enchaînement logique ?

.....

- À quelle partie de vous-même avez-vous envie de donner la parole, maintenant ?

.....

- Quel souvenir avez-vous de la dernière fois où vous n'avez rien fait pendant une heure ?

.....

- Quel est votre façon de dire « ne pas déranger » à votre propre mental ?

.....

Comment vous entraîner à lâcher prise ?

La concentration de l'esprit et la préparation mentale convergent autour d'un lâcher-prise, choix conscient de prise de hauteur par rapport à ce qui nous préoccupe.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Y a-t-il des techniques de lâcher-prise utilisables en coaching ?

Un présupposé important de tout développement personnel est que la sérénité passe par le dépassement d'un questionnement rationnel, introspectif et forcé. En accédant à d'autres niveaux de conscience, de perception de soi et des autres, nous découvrons que le mental n'est pas seul aux commandes de notre épanouissement personnel : nos désirs, nos rêves, nos croyances et nos espoirs ont aussi une efficacité propre.

Le coaching sert, ici encore, d'entraînement. L'ambiguïté de l'auto-coaching est que notre intelligence rationnelle n'a pas spontanément les moyens de se mettre elle-même en veille pour faire la place à d'autres champs de conscience (intuition, foi, inspiration, etc.).

- Le premier exercice de lâcher-prise consiste à accepter de **ne pas expliquer** une situation : étymologiquement, il s'agit de renoncer à déplier les tenants et les aboutissants d'un contexte donné. La fonction des explications causales, cartésiennes ou non, à une situation que nous rencontrons est de nous rassurer, pas de la résoudre. Et, dans le même temps, ce que le mental donne à voir de coupables et de justifications laisse dans l'ombre des facteurs aggravants ou simplifiants dont nous sommes l'origine.
- Le deuxième exercice de lâcher-prise est d'oser résoudre un dilemme **sans** nécessairement le **comprendre** rationnellement : étymologiquement, comprendre est un peu antinomique du lâcher-prise ! L'allemand *verstehen* ou l'anglais *understand* traduisent mieux ce que comprendre veut dire : nos *a priori* nous poussent à comprendre, à échafauder des raisonnements rassurants et sophistiqués, voire à fabriquer des preuves mentales qui confirment nos conjectures angoissées ou lumineuses. Autrement dit, l'exercice d'un vrai lâcher-prise passe par une ouverture à d'autres possibles que la solution rationnelle. Un questionnement du type « et si… ? » est toujours un bon compagnon pour la personne coachée.
- Une troisième technique de lâcher-prise part du constat qu'un **obstacle** se renforce à mesure que l'on se focalise dessus. En sport, plus vous regardez un obstacle sur votre chemin, plus vous avez de chances de le percuter. C'est, au contraire, en projetant votre regard au-delà de l'obstacle, sans fixité mais en embrassant tout le paysage, que vous pilotez plus sereinement votre course.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il en est de même en coaching : un désagrément bénin peut rapidement devenir une obsession si l'on se laisse envahir par l'idée qu'« il faut résoudre ce problème ». Lâcher prise consiste donc ici, avec l'aide du coach, à se lancer dans l'inconnu positif d'une solution qui contourne ou dépasse la contrariété du moment. Certains enjeux nous semblent écrasants parce que nous nous efforçons de les traiter en bloc : il s'agit ici de décomposer une problématique – qui est souvent un amalgame de peurs antérieures, de faits avérés et de ressentis – pour aborder la partie de l'enjeu que l'on souhaite réellement transformer. Les questions paradoxales sur le bénéfice que trouve notre mental à renforcer certains obstacles sont aussi les bienvenues. Cet exercice consiste à stimuler notre enthousiasme, à s'installer dans un souffle créateur qui relativisera la difficulté rencontrée.

- Une quatrième technique de lâcher-prise passe aussi par le souffle, au sens propre. Le « **canard de Descartes** », selon l'expression du coach Vincent Piazzini, est une méthode de concentration qui permet de discipliner le mental en générant un calme intérieur consciemment. Comment s'y prendre ?

En fixant son regard sur un objet précis dans la pièce, confortablement assis dans son fauteuil, on compte mentalement vingt-deux mouvements de respiration (par exemple vingt-deux inspirations), en étant observateur uniquement de ce mouvement physique, sans agir sur lui pour l'accélérer ou le ralentir. Dès qu'on perd le fil du décompte, on recommence à zéro.

- Enfin, une cinquième technique de lâcher-prise consiste à **explorer** dans la situation présente les conditions possibles de réussite, plutôt qu'à perdre de l'énergie dans l'inventaire des chausse-trappes et des mauvais sorts que mon inquiétude mentale ne manque pas de relever. Rien ne m'encourage à être enthousiaste face à une situation difficile, mais rien ne m'en empêche non plus. S'entraîner à voir la bouteille à moitié pleine plutôt qu'à moitié vide est, à l'opposé d'une méthode Coué naïve, un exercice de choix conscient fondateur dans la volonté qu'on a de transformer une situation. Le coaching est une orientation vers l'action, et la personne coachée privilégiera ce qui la porte à trouver des pistes de progrès, hors des routines mentales du « ça ne marchera jamais ! ».

À votre tour de lâcher prise :

➡ Que signifie la situation qui vous préoccupe, abstraction faite de son explication causale ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Et si la solution à votre problématique actuelle était simple, que feriez-vous ?

.....

- Quel bénéfice avez-vous à vous focaliser sur le problème plutôt que sur la solution ?

.....

- Après l'exercice du « canard de Descartes », quel est votre état intérieur ?

.....

- Qu'est-ce qui fait que vous avez actuellement les clés pour changer la donne ?

.....

Pour aller plus loin…

Françoise Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.

Thierry Demaizière (avec Benjamin Millepied), *Relève : Histoire d'une création*, DVD, 2002.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

SESSION N° 3

L'émotion intacte

« Tout être est capable de nudité, toute émotion de plénitude.
Mes émotions se sont ouvertes comme une religion.
Peux-tu comprendre cela : toute sensation est d'une présence infinie. »

André Gide

MOTS-CLÉS

intelligence émotionnelle, reconnaître et accepter, équilibre rationnel/affectif, maîtrise.

Avez-vous vu l'épisode 2 de *La Guerre des Étoiles*, la saga cinématographique de George Lucas ? Le film, baptisé *L'Attaque des Clones*, est bien sûr un divertissement. C'est aussi une réflexion politique déguisée sous les traits d'une néo-république platonicienne abandonnant la démocratie pour la tyrannie, prélude à la dictature de l'Empire dans les épisodes 4 et 5.

Mais c'est surtout une fable post-moderne dont la morale mérite qu'on s'y arrête ; le contexte de cet épisode est un état de confusion politique dans la république intergalactique, favorisant les mouvements séparatistes que le Sénat a du mal à contrer. On découvre rapidement qu'une corruption sournoise s'est infiltrée dans les sphères de pouvoir. Un chevalier jedi corrompu est en train de fabriquer une armée de clones – plus exactement, nous dit-on, ce sont des robots qui fabriquent eux-mêmes des robots sans intervention humaine. Or, face au risque d'implosion de la République, les pleins pouvoirs sont accordés au sénateur Palpatine, futur empereur, qui s'empresse d'utiliser l'armée de clones. La technologie est mise au service du pouvoir démocratique.

Parallèlement, le jeune Anakin Skywalker, chevalier jedi en formation, révèle peu à peu les faiblesses qui feront de lui à l'épisode 3 le terrible Dark Vador, choisissant « le côté obscur de la Force ». Sa sensibilité est son talon d'Achille : il éprouve un amour interdit pour une belle princesse, tandis que

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la souffrance passée de sa mère éveille en lui des pulsions violentes. Dans le même temps, Anakin est maladroit et ne cesse de perdre son faisceau laser en combattant, et bientôt un bras tout entier. Un vrai Jedi ne se laisse pas submerger par ses sentiments, sa mission prime toujours, nous dit-on.

Son mentor Obi Wan Kenobi bien vite dépassé, le maître Yoda est préoccupé par la fragilité émotionnelle du jeune Skywalker, qu'une prédiction a désigné comme seul capable de rétablir l'équilibre dans la Force. Yoda est un coach, figure de sagesse et de tempérance, parlant par énigmes et se déplaçant en claudiquant (quand il ne lévite pas).

Or – et c'est là que le film prend une tournure délicate – pour tirer le mentor et son apprenti d'un mauvais pas, Yoda prend le commandement d'une armée de droïdes et de robots pour contrer les clones. Le moine se fait soldat, il passe à l'acte en distribuant les ordres tel un général d'état-major, et combat le mal par le mal. Mais la boîte de Pandore une fois ouverte, la guerre ne va que s'amplifier entre les forces du bien et celles du mal. Sous les traits des clones, on reconnaît les soldats qui formeront plus tard les bataillons du terrible Dark Vador…

La technique, substitut au sentiment ?

Voici donc une étrange moralité : pour pallier la faiblesse du héros – comprenez : sa sensibilité –, le coach Yoda s'adonne à la technologie brute qui, loin d'être neutre, lui offre un amer triomphe car elle désenchante profondément l'ordre des Jedi, dont le personnage Anakin Skywalker / Dark Vador incarne à lui seul toute l'ambivalence éthique.

Soit. La technologie comme palliatif à nos souffrances, nos blessures émotionnelles et nos sentiments refoulés – le faisceau laser télescopique du Jedi brisé mais toujours régénéré dans la saga se prêterait aussi à une savoureuse interprétation psychanalytique… Dont acte.

Portons à présent un regard médiologique[1] sur ce film : pour la première fois entièrement réalisé en numérique, mêlant incessamment images

1. Discipline fondée par Régis Debray qui entreprend de penser les correspondances entre un objet technique et ses figures de représentation politique, imaginaire, symbolique ou sociale. La médiologie est un courant de pensée méconnu, qui constitue pourtant une avancée magistrale des sciences sociales au confluent de l'anthropologie, des sciences de la communication et de la psychanalyse.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

dessinées par ordinateur et scènes filmées en « grandeur nature », le film est, en soi, un message : un hymne à la prouesse technologique qui démultiplie les possibilités d'imagerie pour « en mettre plein la vue ». Il n'est pas étonnant que la promotion du film au Festival de Cannes ait été faite par le réalisateur et son équipe technique, mais en l'absence des acteurs qui sont désormais secondaires dans l'entreprise de ce projet. La technologie comme fabrique à émotion du spectateur (*motion picture*, en anglais). Comment expliquer que ce film ne m'ait pas ému ?

Toute l'ambiguïté de notre rapport à la technique et au sentiment est condensée dans cette œuvre d'art : une conscience malheureuse de la dimension sentimentale de notre être entretient la fascination (de *fascinum*, pendentif phallique porté dans la Rome antique) pour la technique. Comme Skywalker et son épée laser, ses drones et ses télétransmissions, nous tentons tragiquement de soigner nos blessures narcissiques avec nos téléphones portables, nos agendas électroniques et nos robots de la vie quotidienne, troquant une dépendance égotique pour une autre. À en croire l'utopie désenchantée de la saga de George Lucas, la promesse de libération de l'homme par la technologie fait encore recette. Tant pis pour Martin Heidegger, Hannah Arendt et l'École de Francfort qui avaient pourtant souligné il y a quatre-vingts ans la barbarie imbécile d'une telle utopie. La croyance en la technique est une illusion efficace qui a encore de beaux jours devant elle.

En quoi le coaching est-il concerné par cette dialectique technique/sentiment ?

La représentation commune veut que développement personnel rime avec introspection, mobilisant essentiellement le cerveau. On a vu précédemment combien le mental pouvait être un frein à la recherche du calme intérieur.

La première manifestation d'une pensée est un mouvement chimique, et elle se traduit tellement par un enchaînement de manifestations physiques qu'il est parfois difficile de distinguer une pensée et une émotion associée : vous transpirez parce que vous vous dites que vous êtes mal à l'aise, ou bien êtes-vous mal à l'aise parce que vous transpirez ?

Notre tentation permanente est de « contrôler » nos émotions, à la fois par conditionnement social et par réflexe de notre cortex gauche qui cherche à sécuriser et systématiser nos réactions. D'où les « techniques » de gestion du stress qui font florès aujourd'hui, et qui visent à évacuer les manifestations émotionnelles, au nom d'un sang froid rationnel et d'un *self-control* suspect.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

En réalité, il est impossible et dangereux de contrôler nos émotions : impossible parce qu'elles surgissent parfois indépendamment de la volonté, et dangereux parce qu'une émotion est une information de notre esprit ou de notre organisme qu'on ne peut ignorer durablement. Comme une digue franchie par un flot d'événements externes ou internes, chaque manifestation émotionnelle est un signal de ce que nous vivons intérieurement, dont la fonction est de nous prévenir d'un phénomène spécifique ou d'une pensée déferlante.

Animés d'humeurs, de passions et de désirs souvent contradictoires, nous sommes en permanence le théâtre d'émotions multiples, dont les manifestations physiques ne sont pas toujours perceptibles sans un état de pleine conscience. Parler d'émotion intacte est donc paradoxal : qu'est-ce qu'une émotion qu'on n'a pas touchée ? D'un côté, il est difficile de saisir une émotion qui peut évoluer d'un instant à l'autre, et de l'autre il y a une permanence d'un état émotionnel dans le moment présent, traduisant une joie, une tristesse ou une pulsion plus complexe.

Question : que faire de nos émotions dans le champ professionnel ?

Réponse : en être conscient !

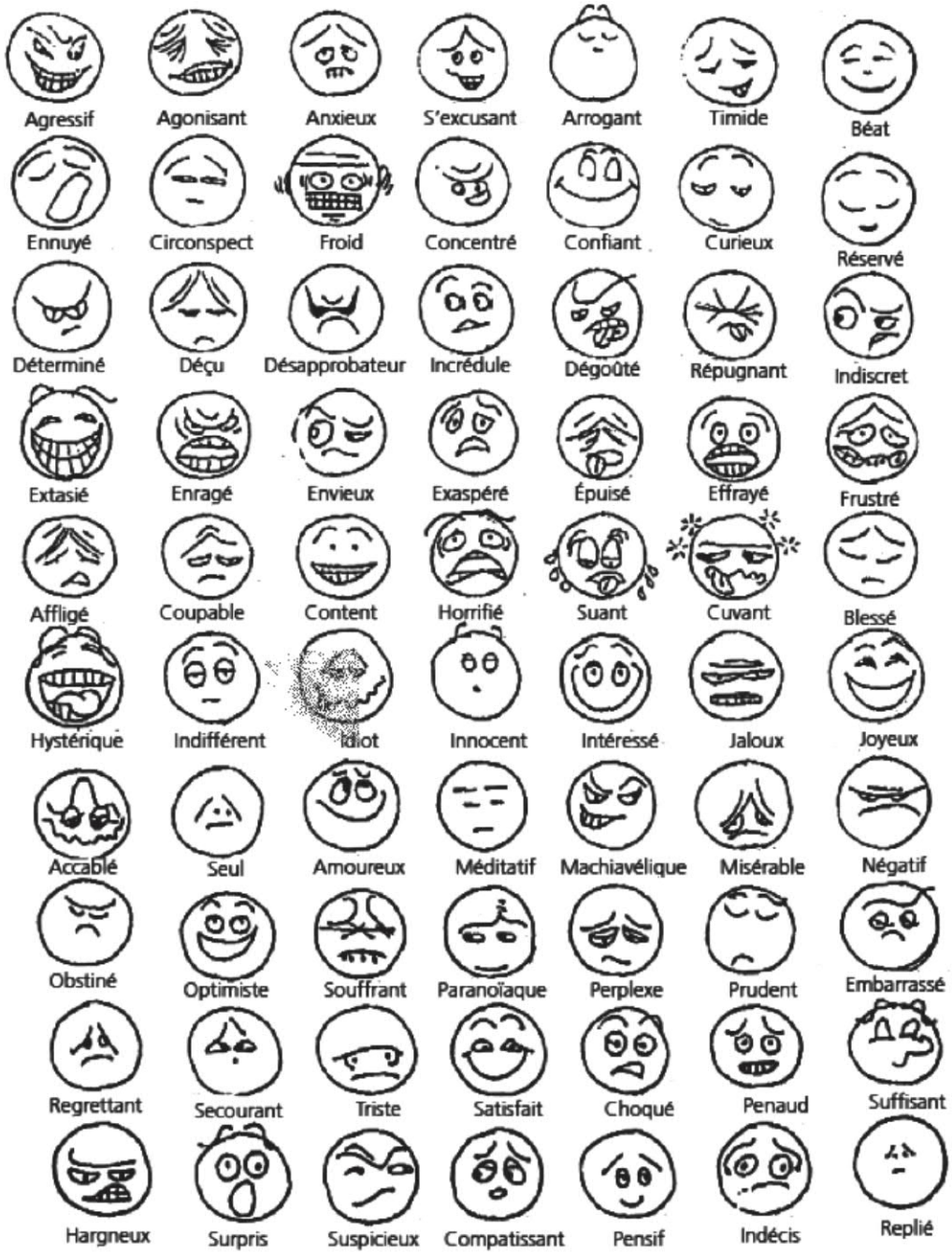
La première attitude de conscience consiste à **reconnaître ses émotions** ; à partir d'une attention portée sur ce que l'on ressent physiquement, sur son humeur du moment et sur le niveau de nervosité ou de décontraction que l'on perçoit en soi, on peut affiner la lecture de ses propres états émotionnels, au-delà d'une simple dialectique « ça va bien / ça va mal ». Sans jugement ni tabou, vous pouvez vous contenter d'identifier votre état émotionnel du moment, et vous entraîner à le qualifier comme une prise de température émotionnelle.

La deuxième attitude de conscience par rapport à ses émotions consiste à les **accepter** : être sous l'emprise d'une émotion, plaisante ou douloureuse, est d'autant plus perturbant qu'on essaie de toutes ses forces de nier cette émotion. C'est pourquoi il est important de s'autoriser à être parcouru d'une émotion, quelle qu'elle soit, au moment où nous l'avons identifiée. Il n'est pas toujours nécessaire de comprendre la cause de cette émotion pour maintenir ou retrouver une harmonie intérieure. Mais, à coup sûr, il est illusoire de croire qu'on s'en débarrasse en la refusant. Si vous êtes déçu, décontenancé, désespéré même, l'acceptation est une étape nécessaire avant de choisir de s'installer dans un autre état émotionnel tel que la mélancolie, le calme ou même l'abattement. En acceptant vos émotions, vous leur donnez moins de pouvoir sur vous qu'en les « contrôlant » de façon forcée.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Enfin, une troisième attitude peut consister à accueillir les émotions comme une **bonne nouvelle**, quoi qu'il arrive. Chaque émotion est quelque chose qui nous relie à ce que nous avons de plus intime, sans fard ni construction savante. Par rapport au mental, qui sait si bien nous bercer d'illusions et de justifications *ex post*, l'émotion est vraie parce que immédiate. Dès que l'on sent que l'on est « préoccupé », assailli d'idées noires ou envahi d'une angoisse générale, reprendre contact avec ses émotions est le plus sûr moyen d'agir en phase avec ses désirs et ses envies. Souvent, nous ne souffrons pas tant des émotions que nous ressentons que des représentations négatives que nous leur associons.



Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Voici une grille d'icônes singulières, baptisées « i-clônes » par le coach Vincent Piazzini, qui désignent différents registres émotionnels possibles, sans exhaustivité. Familiarisons-nous tout d'abord avec ces i-clônes :

- Sans cogitations, quels sont les trois i-clônes qui décrivent le mieux ce que vous ressentez en ce moment ?

.....

- Après avoir répété l'exercice pendant une semaine, quelles permanences avez-vous constatées ?

.....

- Avez-vous davantage d'i-clônes à connotation positive, neutre ou négative ? Que pouvez-vous en conclure ?

.....

- Comment pouvez-vous tenir à distance les jugements que vous associez à chacune de ces émotions ?

.....

- Quel est le bénéfice personnel de votre état émotionnel, ici, maintenant ?

.....

Sensation, émotion, sentiment : de quoi parle-t-on ?

Dans l'ouvrage qu'il a consacré à Francis Bacon, Gilles Deleuze[1] rapporte ce mot de Paul Valéry qui définissait la sensation comme « *ce qui se transmet immédiatement, en évitant le détour ou l'ennui par une histoire à raconter* ».

1. Gilles Deleuze, *Logique de la sensation*, Éditions de la Différence, 1994.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le ressenti a donc quelque chose à voir avec la figuration. C'est le corps qui parle, dans son animalité même parfois. La sensation nous renvoie à nos cinq sens, qui ont leur logique propre. Sauf dans les cas de synesthésie, la réalité perçue par l'ouïe est indépendante des images que l'on voit ou des sensations tactiles que l'on éprouve.

Le coaching permet de réinvestir notre corps de tous les sens qui le composent, en dépassant la division corps/mental/esprit qui veut que les sensations physiques relèvent du domaine privé, souvent développé (sport, gymnastique) sans interaction avec les enjeux professionnels du moment. Pour mes idées, j'ai un conseiller en costume cravate, et pour mes forces physiques, j'ai une salle de sport.

On peut s'entraîner utilement par le coaching à relier les logiques du corps avec les représentations mentales ou spirituelles qui nous animent. Toute pratique méditative sérieuse convoque, à ce titre, des champs de perception sensitifs et spirituels, sans les distinguer.

Par exemple, le fait de localiser une représentation positive ou négative du moment dans un organe précis de son corps est un moyen d'apprivoiser ses **sensations** : vous n'êtes pas submergé puisque vous pouvez nommer et localiser un ressenti. Le premier geste de coaching peut également consister à prendre un temps pour faire véritablement « le tour du propriétaire » : confortablement assis dans son fauteuil, il s'agit de repérer et d'énoncer, comme si l'on était observateur de son propre corps, les sensations qui nous parcourent à un instant donné, en résistant à la tentation d'ajouter des « parce que » à chaque constat de notre état physique.

L'ordonnancement logique de nos sensations constitue une émotion, qui comporte souvent une coloration de bien-être ou d'inconfort : comme le goût de certains aliments nous est agréable ou désagréable, chaque situation professionnelle, de communication ou non, suscite instantanément des émotions qu'il nous appartient d'ignorer, ou de reconnaître et d'accepter.

La personne coachée vient à la rencontre de son coach avec une problématique, certes. Mais elle vient aussi et surtout avec un ensemble d'**émotions** qui se lisent le plus souvent sur son visage. Un effet miroir en coaching commence simplement par une plus grande attention aux émotions qui nous parcourent au moment présent, et pour lesquelles nos mains, notre visage et même les variations de couleur de notre peau sont des indications précieuses. « Vous avez l'air calme/agité » peut être le premier feedback d'une séquence de coaching, sans jugement. Quand

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

une émotion est là, on travaille plus efficacement sur sa problématique personnelle en accueillant cette émotion, en lui donnant un statut objectivé, plutôt qu'en recourant au discours rationnel, éloigné de notre état intérieur du moment.

Enfin, nous faisons sans cesse des amalgames entre nos émotions, qui sont des sensations complexes, et nos **sentiments**, qui sont des émotions élaborées, car elles impliquent souvent une intention envers autrui.

Or, nous souffrons parfois autant du sentiment qui nous anime que du jugement autodévalorisant qui l'accompagne : « Je ne supporte pas ce collègue et je ne devrais pas. » Souvent, nous associons à nos sentiments un jugement moral qui alimente notre culpabilité, et peut faire obstacle à une transformation véritable de notre environnement.

Comment démoraliser nos sentiments ?

- Un premier exercice peut consister à prendre conscience de l'amalgame ténu entre le fait (sentiment éprouvé) et le jugement de valeur (pourquoi vous voulez vous en débarrasser). Certains sentiments perdent de leur pouvoir de distraction ou de nuisance en lâchant prise sur la croyance que nous avons de ce que nous devrions éprouver envers quelqu'un : on peut ainsi repérer dans le discours de la personne coachée ce qu'elle énonce à l'indicatif et au conditionnel, qui désignent respectivement une réalité et un désir. Derrière ce désir peut se trouver une croyance qui a été efficace dans le passé (je suis timide, il faut que je prenne les devants, je n'ai pas le droit à l'erreur, etc.), mais n'a plus lieu d'être aujourd'hui.
- Un second exercice de coaching utile ici consiste à projeter la personne dans le sentiment opposé, et lui montrer qu'elle peut aussi s'autoriser à l'éprouver, à y trouver un bénéfice et à le mettre en œuvre dans un futur proche. « Et si… » est le premier recadrage qui ouvre des alternatives par rapport à un sentiment envahissant, inéluctable et répétitif. Parfois, ce n'est pas tant le sentiment éprouvé qu'il s'agit de faire évoluer, mais plutôt l'interdit que l'on met dessus, consciemment ou non. Il convient donc de séparer l'affect proprement dit (j'aime / je n'aime pas) de l'interdit que vous lui adjoignez (il faut / il ne faut pas).

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Pouvez-vous nommer précisément dix sensations différentes que vous ressentez instantanément, sans commentaires ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Qu'est-ce que vous ressentez au moment présent ? Dans quelle partie de votre corps se trouve cette sensation ?

.....

- Quelle est l'émotion qui se lit actuellement sur votre visage ?

.....

- Quel est le sentiment que vous aimeriez éprouver, par comparaison avec celui que vous éprouvez réellement ?

.....

- Et si vous étiez animé d'un sentiment contraire, qu'est-ce qui deviendrait possible pour vous ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Comment équilibrer le rationnel et l'affectif ?

Les recherches actuelles sur le cerveau sont formelles : la dichotomie classique entre raison et sentiments est erronée. Non seulement les affects ont leur logique propre, mais la capacité intellectuelle d'un individu est intrinsèquement liée à sa capacité affective.

Autrement dit, une personne alexithymique, c'est-à-dire cliniquement incapable d'éprouver des sentiments, est **également** incapable d'élaborer des raisonnements complexes. La portée de cette découverte, liée aux travaux d'Antonio Damasio et vulgarisée par Daniel Goleman avec le concept d'intelligence émotionnelle, constitue une révolution pour le management des entreprises : que dire de la domination des sciences de gestion dites dures (comptabilité, finance, sciences de l'ingénieur…) sur celles plus « soft » de la créativité (en R&D ou en marketing) et des ressources humaines ? La formation des élites managériales n'a pas encore pris conscience du changement de paradigme qui remet la fragilité humaine, illustrée par l'affectif, au cœur de la performance de l'entreprise, bien avant la technique.

Quel usage faire de l'intelligence émotionnelle en coaching ?

D'une part, il ne s'agit pas d'entraîner la personne coachée à avoir un surcroît d'affects dans sa situation personnelle et professionnelle : les stages de formation qui présentent les émotions comme un produit en soi (gestion du stress, prise de parole en public, etc.) en font un tiroir de plus dans la boîte à outils du manager, déjà bien surchargée. Or l'intelligence émotionnelle n'est pas un gadget supplémentaire de management, c'est une démarche alternative par rapport à la pensée strictement rationnelle, hypothético-déductive et typique des sociétés froides. Il s'agit ici de **faire cas des émotions** qui parcourent chaque situation professionnelle, en s'interrogeant sur leur signification sans attendre des crises aiguës (conflit interpersonnel, démotivation du personnel, taux accru de maladies ou d'accidents du travail).

Le coaching utilise les affects dans une logique préventive plus que curative. Une fois qualifié le climat affectif dans une équipe, on peut se mobiliser uniquement sur l'influence que l'on souhaite exercer sur cet état de fait. Peut-être ce climat a-t-il une fonction utile ? Encore faut-il en faire un acte conscient du manager. Le constat, exprimé sous forme de feedback constructif, est souvent suffisant pour faire évoluer une situation affective dégradée dans l'équipe. Une logique d'acupuncture est plus propice au coaching qu'une

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

approche chirurgicale, où les boucs émissaires et les conflits de territoires sont rarement évacués de façon durable (cf. session n° 20).

D'autre part, convoquer ses émotions dans le champ professionnel ne signifie pas que les comités de direction doivent être des happenings permanents, ni que les équipes projets doivent vivre des mélodrames ou que les relations hiérarchiques soient nécessairement hystériques.

Ce qui sous-tend l'équilibre affectif d'un contexte professionnel est la question de la confiance, vécue concrètement par les hommes et les femmes de l'entreprise.

À ce stade, nous pouvons redécouvrir combien de nos actes sont sous l'emprise **dialectique peur/confiance** : les affects qu'exprime la personne coachée sont révélateurs de son équilibre émotionnel, de sa croyance fondamentale, mais aussi de son rapport à la peur et à la confiance.

D'un côté, il y a les craintes qui nous paralysent, les besoins de sécurité qui nous incitent à ne rien changer, les angoisses qui nous font adopter des comportements de contrôle, de position arbitraire ou d'évitement manifeste. On est ici enclin à reproduire nos routines mentales du passé.

De l'autre côté se situent les risques et les opportunités d'une autre vision du monde, qui nous poussent vers l'inconnu, vers des défis et des promesses que seule une confiance intime, venant de l'intérieur de la personne coachée, peut soutenir. On a là une propension à inventer des options neuves en se fiant à son intuition.

Cette question va au-delà d'une opposition cerveau gauche / cerveau droit. La question posée est celle du choix conscient de la personne coachée : d'un côté, gouverné par la peur, c'est l'ego qui contrôle notre pouvoir ; de l'autre côté, gouverné par la confiance, c'est le Soi (*self* en phénoménologie) qui équilibre et maîtrise notre puissance. La bonne nouvelle est que vous avez, à chaque instant de votre vie, la possibilité de choisir dans quel rapport au monde vous désirez vous installer : la peur ou la confiance ?

Il n'y a pas de bonne approche *a priori* ; nos peurs ont évidemment une fonction précieuse dans nos lignes de conduite. Mais la conscience de nos affects nous incite à penser en termes de balance et non d'intensité rationnelle et émotionnelle. Si vous êtes en confiance avec vous-même, vous ferez plus aisément confiance à votre entourage (cf. session n° 6 sur le feedback). La personne coachée est donc invitée à choisir entre une logique de contrôle de ses affects tout en effort et une logique de maîtrise, en confiance. Le rapport que vous entretenez à votre structure affective est ici fondateur pour transformer ou non votre réalité.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La logique des sentiments nous pose une vraie alternative de choix conscient. Tentons d'y répondre en restant à l'écoute de nos sensations, de nos émotions et de nos sentiments :

- Quel est le climat affectif exact de votre situation professionnelle actuelle ?

.....

- Qu'allez-vous faire aujourd'hui pour modifier/renforcer ce climat affectif ?

.....

- Que disent vos sentiments des peurs qui vous animent ?

.....

- Que signifierait pour vous concrètement d'être en confiance ?

.....

- Dans quel rapport affectif à votre environnement avez-vous envie de vous installer ?

.....

Osons un retour sur *La Guerre des Étoiles*. Au regard de l'intelligence émotionnelle, la figure du Jedi est un paradoxe en soi : la Force est une capacité intuitive exceptionnelle, une sorte de télépathie permettant de créer une réalité nouvelle par la concentration et la bienveillance. Et, dans le même temps, le chevalier jedi Anakin Skywalker est fragile parce qu'il donne libre cours à ses émotions et ses sentiments, positifs ou non. Or, sans émotion, pas d'intuition possible !

Que dire du côté obscur de la Force que choisira Dark Vador, sinon qu'il est le registre complémentaire, refoulé et dégradé, de la Lumière rationnelle, technique et tragique, du héros positif ?

Pour aller plus loin…

Antonio Damasio, *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob Poche, 2001.

Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, J'ai lu, 1995.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SESSION N° 4

De qui êtes-vous fan ?

« Celui-là seul sait, qui comprend qu'il doit toujours recommencer à apprendre, et qui, sur la base de cette compréhension, s'est avant tout mis en état de toujours pouvoir apprendre. C'est beaucoup plus difficile que de posséder des connaissances. »

Martin Heidegger

MOTS-CLÉS

mentoring, apprentissage, initiation, transmission du geste, figure du père.

Je fais partie d'une famille de médecins. Le jargon technique, l'écriture illisible et l'humour carabin me sont aussi familiers que les instruments d'observation, les odeurs associées à la pharmacopée ou les abréviations impérieuses de l'examen clinique (ECG ; 2 CP M, M, S ; ECBU, etc.).

La relation singulière patient-médecin a toujours été un de mes centres d'intérêt, et m'a sans doute conduit sur le chemin du coaching à la fois par goût pour l'accompagnement personnel et par méfiance à l'égard de la toute-puissance de l'expertise thérapeutique. Dans mon enfance, j'ai baigné dans une atmosphère de nostalgie d'un âge d'or de la médecine, le conservatisme de mon père disputant au pessimisme de ma mère quant à l'évolution paradoxale du métier de médecin.

Les possibilités d'examen et de soin sont en amélioration constante grâce à l'accélération vertigineuse du progrès scientifique. Il en résulte une spécialisation accrue des praticiens, dont les connaissances doivent être mises à jour par une formation et une information constantes au cours de leur carrière.

Pourtant, la technicisation de la pratique médicale, qui favorise l'expertise et la précision diagnostique, appauvrit de plus en plus la relation humaine avec les patients : peu de médecins rencontrent dans leur parcours

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

d'études déjà long l'apprentissage de la relation d'accompagnement, de l'écoute bienveillante et non dirigée, ou encore de la prise en charge de la douleur…

D'où un sentiment ambivalent de confiance accrue dans les moyens de la médecine moderne et de dépersonnalisation de la relation patient-médecin.

Il est éloquent que la figure du médecin en Occident, tour à tour jalousée et dénigrée comme toute élite institutionnelle, soit aujourd'hui fragilisée dans sa symbolique bien plus encore que dans l'exercice de son rôle de santé publique et de référent social.

Le « soignant » réduit à un « docteur » transforme peu à peu une obligation de moyen en obligation de résultat, abolit le processus d'accompagnement au profit du diagnostic docte, tout-puissant et définitif. La pénalisation de la profession médicale aux États-Unis est en passe de transformer une relation d'aide en acte commercial techniquement sophistiqué mais humainement banalisé. Sans s'arc-bouter sur des défenses corporatistes ni opposer spécialistes contre généralistes, chaque praticien du champ médical est aujourd'hui amené à conjuguer expertise métier et qualité relationnelle.

Nous sommes tous des mentors qui s'ignorent !

Le médecin est un mentor par excellence, investi même d'une fonction religieuse aujourd'hui.

Un rôle d'accompagnement personnalisé conjuguant expertise métier et qualité relationnelle est, par définition, celui du mentor : le mentoring désigne, par extension, une pratique extrêmement courante d'accompagnement centrée sur l'apprentissage de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, sans différenciation de contenu.

Comme M. Jourdain et la prose, nous avons tous un rôle de mentor à des moments variés de notre vie personnelle et professionnelle, que nous en ayons conscience ou pas : en tant que senior dans une relation hiérarchique ou non, en tant qu'enseignant occasionnel mais aussi en tant que parent ou en tant que grand frère, nous sommes souvent en situation d'épauler une personne ou un groupe dans un processus d'apprentissage.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Un peu précepteur et un peu entraîneur, le mentor est essentiel au développement éducatif d'un esprit critique et d'un caractère affirmé.

Contrairement à une idée reçue, les **coachs sportifs** sont, en fait, des mentors : ils s'appuient sur leur expérience et sur une expertise technique dans le même domaine que leurs joueurs pour accompagner leur progression. Ce faisant, ils mobilisent leur propre référentiel (compétences, valeurs, croyances) qu'ils transmettent ainsi à leur « *mentee* ». Dans le coaching proprement dit, la connaissance technique et l'intervention prescriptive sur la problématique de la personne coachée ne sont pas nécessaires, puisqu'il s'agit de mettre la personne en situation de faire ses propres choix, en conscience.

Au demeurant, le mentoring est riche d'enseignements quand on se forme au coaching : une relation d'encouragement, de patience et de croissance s'y trouve concentrée. Beaucoup de consultants qui disent faire du coaching sont, en réalité, des mentors qui rassurent par une expérience et des expertises aussi diverses que les nouvelles technologies, l'organisation ou encore la gestion des ressources humaines.

Quels sont les gestes du mentor pertinents à repérer pour progresser dans son développement professionnel ?

- La **présence privilégiée**, voire exclusive, aux côtés du « *mentee* » est le premier geste utile du mentor. Le mentor est un Pygmalion dédié à la croissance de son champion, il lui consacre donc une énergie, un temps ou un espace bienveillant. La force de cette relation d'apprentissage est telle qu'il est rare d'avoir en même temps deux mentors, l'inverse étant moins évident.
- En outre, le mentor peut être un **maître à penser**, une source de connaissance dont chaque propos fait le miel de ses disciples. La figure tutélaire du mentor est d'autant plus forte que son champ de connaissances est vaste et que ses références sont explicites, qu'elles soient pratiques ou culturelles, intellectuelles ou gymnastiques, morales ou matérielles. Un mentor qui sait d'où il parle, selon la formule de Foucault, permet à son disciple de comprendre le schéma qu'il véhicule, et éventuellement de s'en distancier ultérieurement. Sommes-nous tous capables de citer nos références majeures dans la ligne de conduite que nous suivons et proposons à nos proches ?
- Enfin le mentor est un **traducteur-interprète** qui permet d'accélérer nos mutations, de l'enfance à l'adolescence, de l'adolescence à l'âge adulte,

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

et ainsi de suite. Sa durée d'efficacité est fréquemment liée à un enjeu de rupture professionnelle (nouveau poste, nouveau cadre de vie, nouveau terrain professionnel). Souvent, son rôle est celui d'un professeur particulier qui nous fait répéter jusqu'à l'acquisition d'automatismes.

Reconnaître nos phases d'apprentissage, depuis l'usage d'une messagerie vocale jusqu'aux techniques du saut en parachute, nous permet de mieux connaître nos propres modes d'appréhension du savoir, notre niveau d'exigence et notre susceptibilité à la critique…

Accepter la critique n'est pas aisé. Beaucoup de mentors sont cassants ou au contraire flatteurs parce qu'ils ne s'autorisent pas d'autre mode de fonctionnement, dans leur propre apprentissage.

Soumettons-nous à un premier questionnement sur nos expériences du mentoring :

- Comment se manifeste l'attention bienveillante à votre égard dans votre entourage ?

  .....

- Quelles sont vos trois références (artistes, intellectuels, hommes célèbres, autres) les plus marquantes ?

  .....

  .....

  .....

- Quelle est la durée moyenne des relations fortes que vous avez eues avec vos mentors ?

  .....

- Quel est le point commun de tous les mentors que vous avez eus ?

  .....

- Dans quels registres êtes-vous un mentor particulièrement efficace ?

  .....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Vos mentors d'hier : envers qui êtes-vous redevable ?

Qui n'a jamais été « fan » d'un artiste, d'une œuvre ou d'un lieu même ? Associée à l'adolescence, cette attitude de passion voire d'identification à une « star » est un moment structurant dans notre apprentissage de la vie sociale. Nonobstant le consumérisme contemporain, l'idolâtrie est un phénomène symbolique universel, qui n'est pas seulement religieux et païen : c'est surtout l'occasion de s'inventer des masques, des jeux et des signes d'appartenance qui contribuent à se dessiner une personnalité sociale à la fois composite et forte.

Le mentor n'est, certes, pas une icône, mais on instaure aussi avec lui une relation d'admiration souvent intense.

L'**admiration** est un ingrédient essentiel de dépassement de soi ; nous avons accompli des prouesses et franchi certaines étapes déterminantes de notre développement personnel, parfois uniquement par admiration pour un mentor. Dévouement, désir de ne pas décevoir ou de surprendre, défi même sont de puissants moteurs de motivation, étrangement occultés par les canons psychologisants de Maslow et de ses thuriféraires.

Dans mon développement personnel, il est utile d'identifier ce que j'admire précisément chez mon mentor, pour éviter la « confusion des sentiments » et instaurer plus rapidement des relations efficaces avec mon mentor actuel ou futur.

En outre, la relation de mentoring est un processus authentiquement **initiatique**, d'autant plus indispensable à notre autonomie sociale que l'époque actuelle véhicule une idéologie spontanéiste, sacrifiant de plus en plus les médiations symboliques et matérielles au culte de la performance immédiate, précisément.

Or il n'est pas de passage d'un stade à un autre sans rite initiatique. Dans un processus subtil d'imitation et de distanciation, le mentoring permet la transmission des idées, des sentiments et des comportements, selon une intégration volontaire et non par plaquage de principes et d'interdits.

Il convient donc, tout au long de la vie, d'identifier et d'entretenir nos relations avec un mentor, qui est un véritable passeur pour nos propres transitions de vie.

Enfin, le mentoring est un puissant **antidote à la suffisance** : en cultivant notre curiosité et notre envie d'apprendre, qui est infinie pour chacun de

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

nous, nous élargissons notre champ de conscience et de perception de ce qui nous entoure. Rares sont ceux qui peuvent prétendre n'avoir plus besoin de mentor, à tous les âges de la vie. Rendre hommage à nos mentors successifs évite la sécheresse des cœurs et l'illusion de notre accomplissement personnel par génération spontanée.

Ainsi, le mentoring est un double mouvement initiatique d'admiration et de prise d'autonomie respectueuse de nos ascendants. Un exemple trivial de mentor est le moniteur d'auto-école : une fois le code de la route appris et l'examen théorique passé avec succès, les sessions de conduite, qui portent bien leur nom, vont faire l'essentiel du futur automobiliste : découvrir les gestes techniques, dans un espace bien précis (ou mentor et « *mentee* » ne peuvent quasiment pas se regarder en conduisant), suivre sa progression, apprendre la civilité et mémoriser même quelques « trucs » pour automatiser tous les mouvements et toutes les sollicitations sensorielles qui paraissent si difficiles à coordonner *a priori*…

Revenons un instant en arrière, et observons ce que nous devons à nos mentors passés :

- De qui êtes-vous admiratif ? Pourquoi ?

.....

- Y a-t-il une formule ou une devise que vous retenez de l'un de vos mentors ?

.....

- Pouvez-vous citer trois passages initiatiques qui vous ont marqué dans votre vie, et les personnes qui y ont contribué ?

.....

- En l'honneur de qui avez-vous voulu réaliser vos plus grands projets ?

.....

- Pouvez-vous citer spontanément une chose marquante que vous avez apprise de votre moniteur d'auto-école ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

De qui êtes-vous un compagnon de fortune ?

À pareille enseigne, force est de constater que l'on n'est pas toujours conscient des relations de mentoring que l'on noue avec son entourage. La bonne nouvelle qui en résulte est que nous sommes probablement à notre insu le mentor de quelqu'un, ce qui est pourtant une responsabilité morale réelle. Comment l'exercer ?

La relation de mentoring est **dialectique** par essence : comme l'évoquent beaucoup de sagesses collectives et le judaïsme en particulier, une relation spirituelle de maître à disciple (ou de prophète à fidèle) suppose la transmission de quelque chose de ce qui a été reçu (signe, parole révélée ou alliance).

On n'est ici ni face à une relation pseudo-marchande de don et contre-don, ni face à un dogme scolastique qui fonde écoles et sectes. Le processus de mentoring est ce qui est transmis, pas le contenu de ce qu'apporte, un jour, un mentor à son « *mentee* ». Cette relation est dialectique : vous êtes dépositaire d'un rôle de mentor en puissance dès que vous avez bénéficié vous-même des « pouvoirs » conférés par votre mentor. Il s'agit d'un mimétisme différé, puisque vous reproduisez sur un tiers les enseignements, conscients ou inconscients, de votre mentor.

Le mentoring peut donc offrir un modèle vivant de management, où la finalité du manager n'est pas seulement l'atteinte d'un résultat OU/ET le développement de son équipe, mais l'atteinte d'un résultat PAR le développement de son équipe.

Que vous soyez en position de management ou non, votre rôle de mentor s'exerce à travers les expériences et les savoirs que vous transmettez au quotidien. Or, le coaching nous enseigne que la manière dont vous accomplissez un geste est aussi importante, voire davantage, que le geste lui-même. En nous confrontant à notre façon de transmettre nos acquis aux personnes juniors de notre entourage, nous en apprenons beaucoup sur nous-mêmes : le sentiment d'être irremplaçable, le besoin de reconnaissance, la patience pour l'erreur, la bienveillance pour la faiblesse, notre rapport à l'indulgence/l'exigence en sont quelques indicateurs (cf. session n° 10).

L'exercice du rôle de mentor renvoie aussi chacun à sa propre **confiance en soi**. En effet, parce qu'il s'appuie sur des savoirs théoriques et des modes d'action explicites sécurisants, le mentor travaille davantage à la ré-assurance de nos peurs qu'à la mise en confiance libre (cf. *supra*

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

session n° 2). En quelque sorte, chacun est son propre mentor lorsqu'il identifie ses sources d'agacement ou de motivation dans la relation d'apprentissage. Quand quelque chose ne fonctionne pas comme nous le souhaitons, s'en prendre au disciple ou au maître nous éloigne de notre chemin de sagesse, alors que la mise à distance des peurs et des croyances que nous entretenons sur nous-mêmes serait pertinente : pour autrui comme pour nous-mêmes, toute relation de mentoring nous renvoie ainsi à notre rapport à l'intelligence, à l'autorité, à la permission de faire ou ne pas faire, à la force de nos convictions, à l'aura en général, et bien sûr à l'ignorance.

Être « fan », c'est aussi, au sens propre du terme anglais, faire de la ventilation, c'est-à-dire laisser circuler mes attachements et mes passions, passés et présents, qui sont porteurs de promesses de réalisation et de nouvel investissement pour l'avenir.

Enfin, on ne peut évoquer le rôle de mentor sans mentionner la **figure symbolique du Père**. Le père biologique est souvent le premier mentor, assumé ou non, et il imprime, en creux ou en plein, une marque déterminante sur le rapport que chacun entretient à l'autorité et à l'interdit, à la puissance et à la fragilité, à la connaissance et au secret.

Votre style de mentor est donc fortement corrélé à la relation symbolique, fantasmée, vécue, imaginée, entretenue avec la tutelle paternelle ; que vous vous identifiiez à ses valeurs ou que vous les rejetiez, le chemin œdipien vers une identité autonome est parfois long avant de « tuer le père », c'est-à-dire de prendre pleinement possession de votre destin individuel. Être fan de quelqu'un, c'est aussi laisser une place à la dimension « Enfant » de votre être, à côté des dimensions « Parent » et « Adulte » qui vous composent, au sens de l'analyse transactionnelle.

On s'attachera ici non seulement à déceler ce qui se joue de signifiant dans le rapport symbolique au Père, mais aussi à repérer ce qui se rejoue dans les relations que j'instaure avec mon entourage ; l'analyse des positions de vie inspirée de l'Analyse Transactionnelle peut être ici parlante pour mettre en évidence ma position dans un triangle Parent/Enfant/Adulte avec mes « *mentees* ».

Quels aspects de votre côté parent (normatif, nourricier…) êtes-vous enclin à laisser paraître ? Quelles postures de votre côté enfant (rebelle, soumis…) êtes-vous enclin à laisser dans l'ombre ? Quand êtes-vous véritablement dans une logique d'adulte ?

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le mentoring est, à l'appui d'une transmission initiatique de connaissances, une expérience d'accompagnement personnel largement partagée. Profitons-en pour identifier notre style de mentor et nous entraîner à nourrir nos relations d'accompagnement d'une générosité contagieuse.

- Quelle est l'attention que vous portez à la transmission de votre propre habileté à autrui ?

.....

- Quels sont vos enthousiasmes et vos colères lorsque vous enseignez quelque chose à quelqu'un ?

.....

- En quoi êtes-vous vous-même illustratif des qualités de vos mentors successifs ?

.....

- Que vous évoque votre père dans votre rapport actuel au monde ?

.....

- À quoi voyez-vous concrètement que vous avez fait progresser des personnes de votre entourage ?

.....

En guise de conclusion sur le sujet du mentoring, voici une anecdote : j'ai assisté il y a quelques années à une réunion du « groupe des pères » dans la maternité où ma femme allait accoucher quelques semaines plus tard. Nous étions six pères (pairs ?) en devenir, assis confortablement par terre dans une pièce sobre et conviviale, pour partager nos doutes, nos interrogations et nos angoisses quant à cette triple aventure prénatale, postnatale et du mystère de l'accouchement. Cette réunion, archétype d'un mentoring, était animée par la sage-femme accompagnant ma femme, qui dégageait expérience, savoir-faire, empathie, écoute et sensibilité, recul par rapport à sa pratique – autant de qualités d'un mentor. Le féminin d'une sage-femme est aussi un gage de confiance, surtout si elle a des enfants.

Et pourtant, cette sage-femme n'était pas un mentor comme les autres. Pourquoi ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Évidemment, par son métier, qui est la métaphore incarnée du coaching. Mais cette sage-femme avait surtout une caractéristique favorisant le mimétisme des pères : notre sage-femme était un homme.

Pour aller plus loin…

Gordon F. Shea, *Mentoring – a guide to the basics*, Kogan Page, 1997.

André Agassi, *Open*, Noyelles, 2009.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SESSION N° 5

Le début de la fin

« La victoire avant tout sera de bien voir loin, de tout voir de près, et que chaque chose ait un nom nouveau. »

Guillaume Apollinaire

MOTS-CLÉS

objectif, cadre, intention, plan d'action, résultat, bénéfice escompté, SMART.

Quiconque exerce un travail salarié a fait l'expérience fondatrice de l'objectif dans sa motivation.

Étudiant, j'ai été serveur dans un hôtel Carlton. La fixation d'objectifs individuels me fut utile pour transformer une contrainte en opportunité ; non seulement parce que le fait de me projeter chaque jour dans l'heure de fin de service me donnait un but et rendait l'ennui moins pénible, mais aussi pour accomplir les tâches de mon poste, souvent monotones et requérant une habileté manuelle parfois périlleuse. Le fait de poursuivre un but simple ne réduisait pas le caractère aliénant du contexte de travail – je garde de la restauration le souvenir passionnant d'un monde théâtral, mélange de ballet burlesque et de domesticité digne de l'ère victorienne, pas très éloigné du film *Grand Hotel Budapest*.

Néanmoins, le fait de fixer mon attention sur un but, même prosaïque et dérisoire, permettait d'échapper à certains moments pénibles du travail tout en réalisant une tâche avec un effort mesuré.

La fixation d'objectif constitue, avec le feedback, l'instrument le plus immédiat et le plus utile de tout coaching. La question première en démarche de coaching pourrait se résumer à « Quel est mon objectif ? ». D'où vient une telle efficacité ?

Nous vivons dans un paradigme utilitariste, dont l'individualisme et le matérialisme sont les manifestations contemporaines. *In fine*, la poursuite

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

d'un but sous-tend tellement nos référentiels quotidiens que nous finissons par oublier que le raisonnement en termes de fin et de moyens ne va pas de soi. Dans la rationalité instrumentale qui nous gouverne, aucune action n'est désintéressée, qu'elle soit égoïste ou altruiste.

Les choses sont pourtant plus compliquées qu'il n'y paraît. L'individu étant désormais considéré comme une entreprise, la sphère privée est envahie par une idéologie d'efficacité qui réduit à des rapports de gain et de coût, de maximisation d'utilité et de calcul de retour sur investissement tous nos choix personnels. Or, les désirs, les rêves et les envies ne sont pas assimilables à la quincaillerie standard du choix rationnel.

La notion d'« objectif » n'échappe pas à cette invasion du vocabulaire utilitariste dans le développement personnel. C'est pourquoi des précautions éthiques et méthodologiques s'imposent pour manipuler l'objectif, sans quoi c'est lui qui nous manipule.

L'objectif comme cadre : une orientation vers l'action

S'interroger sur son objectif, c'est déjà **se donner un cadre** de raisonnement. Contrairement à une idée reçue, la première fonction d'un objectif n'est pas qu'on l'atteigne : l'objectif sert avant tout à rassembler ses énergies dans un sens unique, cohérent et clairement identifiable.

Parler d'objectif individuel ne va pas de soi. Peter Senge et Alain Gauthier racontent dans *La Cinquième Discipline* que la simple question « quel est mon but dans la vie ? », dès lors qu'on se la pose sérieusement, peut nous plonger dans des abîmes de réflexion.

En matière de développement personnel, la fixation d'objectif est le premier choix conscient que l'on est conduit à faire. Or choisir, c'est d'abord renoncer ; renoncer à poursuivre des enjeux contradictoires, renoncer aux compromis tacites avec les *impedimenta*, renoncer au confort de l'insouciance par rapport au temps, renoncer à ses propres renoncements.

Se fixer un objectif commence donc pas un engagement vers le futur, une mobilisation vers un résultat qui signifie que l'on se prend en main. Si vous voulez faire une carrière internationale, trouver un terrain d'entente avec un client ou concrétiser une idée, votre objectif principal est de faire advenir un changement. Véritable éthique de la responsabilité, la logique

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

d'objectif en développement personnel suppose que l'on se projette dans l'avenir.

À cet égard, le futur antérieur est plus approprié que le futur simple : pour définir l'objectif de la personne coachée, la question du résultat visé est utile : elle évite les faux-fuyants et les cache-misère pour faire émerger l'objectif véritable que l'on veut se donner. Entre les objectifs cosmétiques et l'indispensable prochaine étape de développement, il n'y a pas d'ambiguïté possible.

Choisir, c'est aussi neutraliser ses chimères : face aux alternatives apparentes qui nous paralysent (cf. session n° 7 sur les techniques paradoxales), l'objectif consiste parfois à concilier deux contraires apparents, souvent du type « soit je satisfais mon entourage, soit je suis mon envie ». Et si les deux étaient compatibles ?

On retiendra qu'il s'agit de passer **du OU au ET** dans notre processus de choix conscient.

La fixation d'un objectif personnel est un exercice que l'on peut faire sans coach, mais qui est plus délicat qu'une « liste de courses » ou qu'un tableau de bord de gestion de projet. Les ingrédients émotionnels et la traduction comportementale de l'objectif rendent moins prévisible l'issue de la démarche. Faire un régime ou arrêter de fumer ne sont pas qu'une affaire de volonté : une technique appropriée joue également un rôle significatif.

Trois repères pratiques sont ici un aide-mémoire précieux.

- *Primo*, le **premier pas** est essentiel. Quelle qu'elle soit, la première action vers l'objectif est une bonne nouvelle, puisqu'elle est le signal déterminant d'une volonté de changement. L'objectif sert ici de boussole, puisqu'il oriente mon action en lui donnant un sens direct. Le premier geste d'une démarche de changement personnel consiste donc à prendre une minute de réflexion face à une situation à fort enjeu, en se demandant l'objectif que l'on souhaite atteindre. Plus tôt vous définissez votre objectif, plus vite vous oserez le mettre en œuvre.
- *Secundo*, l'objectif se compose d'**étapes intermédiaires**. Pour sortir d'une situation compliquée, on a parfois la tentation d'une rupture radicale et de forte envergure. En réalité, l'objectif sera plus facile à atteindre une fois découpé en étapes intermédiaires, échelonnées dans le temps. La finalité d'un coaching étant à brève échéance, il est rassurant de se dire que l'on ne gravit pas l'Everest d'une seule traite, et que les jalons

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

intermédiaires sont nécessaires – c'est pourquoi un coaching ne peut jamais se réduire à une seule séance de travail.

- *Tertio*, chaque étape franchie mérite d'être **célébrée**. Sans autosatisfaction excessive, un plan de développement personnel nous rend juge et partie des progrès effectivement réalisés. Pour autant, nous progressons plus vite en regardant la bouteille à moitié pleine plutôt qu'à moitié vide. Afin de se motiver, il convient donc de s'encourager soi-même en fêtant les victoires intermédiaires, avec des gratifications symboliques ou matérielles que l'on s'offrira pour marquer le dépassement de chaque niveau de performance. Cet exercice peut nous renvoyer à notre propre exigence ou indulgence envers nous-mêmes, un détour par le sport peut nous y aider : quels sont mes trophées symboliques lorsque j'améliore mon endurance, ma maîtrise technique ou ma vitesse de coureur ?

Mettons en pratique ces éléments. En songeant à l'objectif immédiat qui est le nôtre, prenons une minute et tentons de répondre aux questions suivantes :

- Dans votre contexte actuel, à quoi pouvez-vous renoncer pour choisir un but clair ?

.....

- Face à des enjeux contradictoires, que signifierait de passer du OU au ET, pour vous ?

.....

- À quel résultat tangible verrez-vous que vous avez atteint votre objectif ?

.....

- Quelles sont les étapes intermédiaires que vous allez vous donner ?

.....

- Comment allez-vous vous récompenser de votre prochaine réussite ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pas d'impact sans intention : quelle est votre éthique ?

La banalisation de la notion d'objectif réduit celui-ci au machiavélisme le plus éhonté. Beaucoup d'ouvrages psychologisants de techniques de négociation, de prise de parole et d'estime de soi cachent, derrière un jargon behavioriste, des recettes de manipulation d'autrui pour parvenir à ses fins.

Le coaching ne se satisfait pas de cette dérive, car il vise le développement harmonieux de chacun et non la légitimation du plus fort.

La question de l'objectif est au cœur de cet enjeu éthique : quelles limites donner à mon objectif pour être en phase avec mes règles de conduite personnelle ?

- D'une part, se fixer un objectif consiste à se centrer sur **l'impact souhaité** (sur les événements, sur son entourage, sur sa destinée propre). Une rationalité téléologique, au sens de Max Weber, est évidemment à l'œuvre. Ce qui différencie un objectif d'une promesse d'intention est sa concrétisation rapide et voulue, justifiant une focalisation sur le résultat souhaité. Pour la personne coachée, toute tentative permettant de réaliser l'objectif est bienvenue. En outre, comparaison n'est pas raison.
- La question centrale de la fixation d'objectif est alors le **bénéfice personnel escompté**, sans chercher à plaquer la situation d'autrui ou à projeter la mienne. Aussi trivial que cela paraisse, vous ne vous mobiliserez pas sur un objectif personnel tant qu'il ne sera synonyme que d'effort ou de devoir.

Il est donc déterminant de s'interroger *ex ante* sur le profit personnel que l'on aura à atteindre cet objectif, même s'il s'agit d'un bénéfice secondaire : tranquillité d'esprit, plaisir de générosité pour autrui, gratification immatérielle, satisfaction du travail accompli, etc.

- D'autre part, l'objectif que vous vous fixez renvoie à **une intention initiale**, plus ou moins lisible par votre entourage à l'impact de vos comportements. Socle de référence à toute logique d'action, l'intention initiale est le lieu éthique de tout coaching. En quoi est-il déterminant de revenir à l'intention pour atteindre un objectif de développement personnel ?

L'objectif que vous poursuivez n'est pas nécessairement le bon. Des filtres de perception (cf. session n° 7) et des croyances (cf. session n° 8)

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

participent aussi à l'élaboration de notre objectif, et brouillent l'efficacité de ce dernier.

En revenant à l'intention qui vous anime, vous êtes en contact plus direct avec l'objectif véritable que vous poursuivez, souvent de nature plus existentielle. L'objectif immédiat charrie parfois des scories implicites de jugements auto-dévalorisants (« je ne suis pas capable », « ça ne marchera jamais », etc.) ou des peurs auto-alimentées (« à chaque fois, c'est pareil », « de toute façon, je sais ce qui va arriver », etc.). L'intention vous renseigne sur ce qui vient de vous et fait obstacle à l'atteinte de votre but.

Par ailleurs, il arrive que l'intention inconsciente soit en contradiction avec l'objectif affiché par votre conscience. Par inhibition, par mauvaise conscience ou par coercition acceptée, vous pouvez vous persuader de rétablir une relation avec quelqu'un avec qui vous souhaitez, en réalité, consommer la rupture. Et réciproquement ! En constatant ces éventuels écarts de l'objectif par rapport à l'intention, vous êtes moins dupe de vous-même, et vous économisez vos ressources : à quoi bon mettre en œuvre un objectif qui ne vous intéresse pas ?

Enfin, **l'intention** de votre objectif personnel n'est pas nécessairement **bienveillante** pour votre entourage : si vous n'assumez pas les conséquences délibérées de votre développement personnel sur votre entourage, vous vous exposez à des résistances extérieures légitimes. Le rôle du coach est ici d'éviter l'angélisme du coaché « innocent aux mains pleines » qui croit ou feint d'ignorer la posture éthique qui sous-tend son objectif. La personne coachée n'est pas seule au monde, et un principe de réalité permet de recaler l'objectif en fonction de l'intention véritable de la personne.

Retour aux sources de votre motivation : et si l'utilité de votre objectif était, en premier lieu, de vous renseigner sur vos intentions profondes ?

➡ Quel est le bénéfice personnel que vous aurez à atteindre cet objectif ?

.....

➡ Quelle est l'intention qui vous anime dans la poursuite de cet objectif ?

.....

➡ Quels sont les critères à l'aune desquels vous mesurerez l'atteinte de votre objectif ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

➡ Si l'obstacle que vous identifiez disparaissait, que feriez-vous exactement ?

.....

➡ Quel est l'impact assumé de votre objectif sur votre entourage ?

.....

Formuler un objectif : un détour technique indispensable

Nous sommes parcourus de centaines de rêves, de projets et de désirs : pourquoi en réalisons-nous si peu, somme toute ?

Esquissons une hypothèse : parce que nous formulons un petit nombre d'objectifs personnels. Or nommer, c'est déjà donner une réalité à nos envies. L'expression orale ou écrite de votre objectif est donc un prérequis essentiel de votre développement personnel. C'est même le point formel de démarrage de tout coaching professionnel, qui est à lui seul un garde-fou à toutes les dérives du coach et du coaché.

La formulation de l'objectif a aussi une fonction triviale : c'est le moyen le plus sûr de mesurer à terme votre progression, sinon le fil rouge que vous poursuivez peut évoluer en fonction de vos humeurs.

On rappellera brièvement quelques points de repère :

- Privilégier une formulation **positive** : « arrêter de fumer » est moins stimulant que « retrouver mon souffle en faisant du sport ».
- Être attentif au **délai** que l'on se fixe : un délai trop éloigné diluerait l'objectif dans le quotidien, un trop rapproché serait dissuasif et générateur de stress.
- Choisir des **qualificatifs** enthousiasmants et originaux : un objectif que l'on pose est, par essence, incompatible avec toute formule générique (« comme d'habitude », « comme avant », etc.).
- Prendre **rendez-vous** avec soi-même : un objectif sans plan d'action a peu de chances d'être réalisé. Mettre en œuvre un plan d'action consiste à :
  - jalonner chaque étape de son objectif avec des actions concrètes que l'on se sent prêt à mener ;

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- commencer par une action simple et immédiate, en repérant les situations propices qui se présentent ;
- établir un agenda, des critères et éventuellement la liste des personnes impliquées.

On retiendra éventuellement l'acronyme classique de la formulation d'objectif, **SMART** pour Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et borné dans le Temps.

La fixation d'un objectif est, en quelque sorte, le début de la fin : rien n'est encore fait, et tout est dit.

Vite ! Passons au plan d'action :

- Quelle est, en une phrase, la formulation positive de votre objectif ?

.....

- Quel est le délai réaliste que vous vous donnez pour atteindre cet objectif ?

.....

- En quoi votre objectif est-il ambitieux ?

.....

- Quel est l'agenda des trois actions prioritaires que vous allez entreprendre ?

.....

- Qu'allez-vous faire dès demain matin pour concrétiser votre plan d'action ?

.....

Pour aller plus loin…

John Whitmore, *Le guide du coaching*, Éditions Maxima, 2002.

Bruno Bettelheim, *Le cœur conscient*, Robert Laffont, 1972.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SESSION N° 6

Avez-vous été sage ?

« Il convient en permanence de réveiller en l'homme ce qui est grand et de le convertir à sa propre grandeur. »

Antoine de Saint-Exupéry

MOTS-CLÉS

feedback, effet miroir, suspension de jugement, bienveillance, confiance.

L'inspecteur Columbo n'est pas comme les autres agents de la brigade criminelle de Los Angeles. Rusé, tenace et inattendu, il résout chacune de ses enquêtes par une méthode qui est à l'investigation traditionnelle ce que le feedback de coaching est à l'examen de passage.

D'abord, le processus est plus important que le contenu : la structure de chaque épisode est identique, nous connaissons le coupable dès le générique de début, l'enjeu est de voir comment Columbo va l'amener à avouer son forfait. On assiste, au fil des questions posées, à une démonstration magistrale de dévoilement de la vérité. Le génie du personnage interprété par Peter Falk n'est pas tant son intuition des faits passés que sa prescience des actes futurs qui confondront immanquablement le coupable.

Ensuite, la psychologie des personnages est privilégiée par rapport au récit objectif des faits. Le chemin logique que nous suivons jusqu'au dénouement est celui du criminel et non celui de l'inspecteur. Les méandres du raisonnement tactique de chaque protagoniste sont une pièce à conviction aussi importante que les armes ou les empreintes laissées par ces derniers.

Enfin, aucune intervention n'est neutre. L'imperméable élimé, le vieux basset asthmatique et les allusions ubuesques à la femme de l'inspecteur ne sont pas que des artifices comiques, ils visent à « faire sortir de ses gonds » le suspect. Piège bienveillant tendu aux nerfs de ce dernier,

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

chaque maladresse apparente de l'inspecteur fait resurgir, en fait, les sentiments agressifs qui feront immanquablement se trahir l'assassin.

Ici s'arrête l'analogie avec le coaching : médecin légiste du crime, Columbo n'est pas le saint-patron des coachs, qui centrent leur questionnement davantage sur la personne en développement que sur les faits à avouer. Dans les deux cas, une même technique est pourtant superbement à l'œuvre : le feedback.

À partir d'une définition rigoureuse de cette notion fondamentale du coaching, nous verrons son utilité pratique ainsi que les attitudes efficaces qui la caractérisent.

Le primat du sujet au cœur du coaching

Contrairement à une idée reçue, le feedback n'est pas une reformulation du propos de son interlocuteur. L'origine du mot est trompeuse à cet égard, puisqu'elle désignait le système de communication électrique entre conducteur et poste de contrôle du métro de Londres au XIX^{e} siècle.

Tel que nous l'entendons, le feedback est une perception subjective renvoyée par le coach à la personne coachée qui est davantage centrée sur le processus de la relation que sur le contenu des informations échangées. Prosaïquement, la formulation d'un feedback est un compliment ou une critique.

Contrairement à celle du consultant classique, la position du coach est une subjectivité pleinement assumée. À partir d'une relation de confiance mutuelle, le regard renvoyé par le coach n'a de valeur que par la lecture personnelle, bienveillante et transformatrice de ce dernier. Dès lors qu'un feedback se prétend objectif, la manipulation n'est pas loin.

Le point de vue **subjectif** est la pierre angulaire de tout accompagnement de développement personnel, et le garde-fou des dérives d'un conseiller trop influent. Le coach est l'instrument de développement de la personne, non son créateur. D'un point de vue méthodologique, le coaching s'inscrit dans une perspective phénoménologique de changement de la réalité vécue, alors que le conseil classique perpétue la démarche positiviste des sciences dures. Plutôt que de neutralité bienveillante, on peut parler d'implication bienveillante à propos du feedback, puisque le regard même du coach est une intervention qui modifie la réalité observée.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- D'une part, le feedback consiste à renvoyer un « **effet miroir** » de la perception de la réalité qu'a le coach par rapport à celle du coaché. La valeur absolue du regard du coach est moins signifiante que l'écart de perception entre les deux interlocuteurs. Plus vous enrichissez votre lecture de la réalité avec des points de vues extérieurs, plus vous intégrez d'éléments à votre vision du monde en évitant préjugés et croyances.
- D'autre part, un feedback est donné en **suspension de jugement** : une lecture personnelle de la situation présentée par autrui n'est pas pour autant un jugement porté sur cette situation. La bienveillance pour la personne est une condition initiale nécessaire à l'efficacité du feedback. En clair, en s'exprimant à la première personne, le coach livre son interprétation de la situation, sans affirmer ce qui est bien ou ce qui est mal. Être en suspension de jugement consiste à tenir à distance son jugement, en se centrant sur la perception directe que l'on a de la situation vécue par la personne coachée. Le feedback permet de voir la réalité sous un autre angle, mais il ne se pose pas en vérité absolue. À la personne coachée de se forger son propre jugement enrichi de lectures plurielles de son entourage.
- Enfin, le feedback est une **ouverture aux possibles**, non pas une affirmation catégorique. Ici encore, la forme est indissociable du fond. Avant de formuler un feedback en mode coaching, il est indispensable de se demander l'intention qui nous anime (bienveillante ou malveillante ?), et le but poursuivi (défoulement, changement ou *statu quo* ?). Dans certains cas, il est donc préférable de ne pas donner de feedback si vous avez conscience de vous forcer ou de vous censurer.

Le feedback s'exprime donc à la première personne du singulier, avec humilité et engagement. Il permet d'élargir la perspective d'une situation donnée, et n'appelle pas de réponse immédiate. Compte tenu des enjeux personnels qui peuvent surgir, il est important de demander à la personne coachée son autorisation avant d'exprimer tout feedback : cela permet de valider l'écoute réciproque et de focaliser l'attention de la personne sur ce qu'elle souhaite changer réellement dans la situation vécue.

Voici une série de questions pour s'entraîner à la pratique du feedback :

➡ Qu'avez-vous observé dernièrement chez la personne qui vous est la plus proche ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Dans le cas présent, quels indices vous inciteront à ne pas partager avec elle votre perception des faits ?

.....

- Sinon, qu'avez-vous envie de dire à cette personne, en suspension de jugement ?

.....

- Quelle est l'intention qui vous anime en formulant ce feedback ?

.....

- Quel est le mot-clé que vous souhaitez que cette personne retienne de votre feedback ?

.....

Un cadeau prometteur

À quoi tient l'efficacité d'un feedback ? Contrairement au simplisme du behaviorisme le plus répandu, c'est l'intention bienveillante et la relation qui l'entoure qui sont déterminants, beaucoup plus que l'impact produit. Le feedback est un cadeau, et non une obligation de résultat. En clair, donner un feedback ne garantit nullement qu'il soit entendu immédiatement, et la responsabilité du coach se limite à la compréhension, non à la mise en œuvre du feedback. Aussi frustrant que cela puisse paraître, vous n'avez aucune garantie d'effet en livrant votre perception, car il appartient entièrement à la personne coachée de tenir compte de votre feedback, en fonction de sa sensibilité, de son humeur et de sa motivation pour en tirer des enseignements.

Alors pourquoi donner un feedback ?

D'une part, le feedback est un **signal de reconnaissance**. En partant d'un constat subjectif, vous fournissez à la personne coachée des éléments tangibles sur la situation du moment. Que l'on soit sensible au regard d'autrui ou non, un feedback ne laisse guère indifférent son destinataire, car il comporte toujours une certaine vérité. Il permet de confirmer un ressenti, parfois d'en prendre conscience.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

À chaque feedback que vous recevez, avant de contester ou même de remercier, vous pouvez vous interroger sur la bonne nouvelle qu'il représente pour vous, à ce moment précis, en ce lieu précis, avec cette personne précise. Car si le feedback parle de celui qui l'émet, il ne tient qu'à son récepteur d'y trouver un bénéfice personnel. Cette attitude d'accueil et de bienveillance à l'égard des feedbacks de votre entourage est une clé d'entrée pour réussir votre développement personnel, car elle signifie un lâcher-prise sur les polémiques et les ratiocinations mentales.

D'autre part, le feedback est un **encouragement**. Il n'est pas seulement tourné vers le passé dont il dresse un bilan subjectif, il est aussi une invitation au progrès continu faite par le coach à son coaché. Il est porteur d'une dynamique propre, qui plus est d'une énergie renouvelable : les managers qui utilisent le feedback avec leurs collaborateurs savent qu'un feedback d'encouragement en appelle généralement un autre, de félicitation.

On veillera à formuler chaque feedback en mettant l'accent sur le **comment** plutôt que sur le **pourquoi** : le feedback sera plus aisé à mettre en œuvre s'il met l'accent sur l'action future plutôt que sur les causes passées. Le feedback vous incite à agir, et non à vous juger. C'est d'ailleurs toute l'ambiguïté de l'expression « ai-je été sage ? », mi sermon, mi haïku. L'intention d'un feedback est nécessairement de faire progresser la personne. C'est pourquoi un feedback n'appelle pas de réponse en termes de justification ou d'acceptation. Quand vous recevez un feedback, vous pouvez donc vous interroger sur l'usage concret que vous voulez en faire dans votre vie professionnelle et personnelle.

Enfin, le feedback est une **marque de confiance**. Si vous formulez une critique ou un compliment, vous vous exposez au regard de la personne concernée, vous prenez le risque d'être rejeté, incompris ou ignoré. En outre, vous faites confiance à autrui quant à sa capacité à « digérer » votre feedback de façon constructive. Il est beaucoup plus confortable pour vous de rester dans le flou de vos préjugés plutôt que de dire simplement à autrui votre ressenti sur son comportement, son état d'esprit ou ses sentiments. Mais votre réserve ne fera guère progresser la personne coachée. Tout feedback comporte donc un paradoxe de taille, puisqu'il doit à la fois être spontané pour être sincère et réfléchi pour respecter le rythme de progression de l'autre.

Le feedback est aussi une technique très **contagieuse**. Plus vous en recevez, plus vous en donnez – certes pas nécessairement de manière bilatérale. Ceux d'entre nous qui ont reçu beaucoup de feedbacks en donnent à leur tour, et l'inverse est hélas vrai. Regardons un instant les

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

personnes à qui nous donnons beaucoup de feedbacks, et celles à qui nous en donnons peu ; il ne tient qu'à nous d'oser la confiance avec la seconde catégorie d'individus, en repérant ce qui nous met en confiance avec la première.

Une rapide mise en pratique est bienvenue à ce stade.

- Quand vous pensez à un feedback récent que vous avez reçu, quel bénéfice y avez-vous trouvé ?

.....

- Pouvez-vous citer un feedback qui vous a particulièrement fait progresser dans votre vie ?

.....

- Comment allez-vous formuler votre prochain feedback pour inciter la personne à agir ?

.....

- Quelles sont les personnes de votre entourage auxquelles vous donnez peu de feedbacks ? Pourquoi ?

.....

- Quelles sont les personnes de votre entourage auxquelles vous donnez beaucoup de feedbacks ? Pourquoi ?

.....

Le matador et l'ange gardien

Rappelons-nous la dernière fois que nous avons reçu un feedback, et la dernière fois que nous en avons donné un : en général, on se souvient plus aisément de celui qu'on a donné, soit parce que l'on en reçoit effectivement peu, soit parce que l'on croit en donner davantage que ce qui est réellement perçu.

Le feedback est une pratique tellement courante, essentiellement dans la pédagogie anglo-saxonne, que son usage en coaching semble trivial.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Certaines précautions sont pourtant utiles dans une optique de développement personnel. Le paradoxe évoqué plus haut de la spontanéité et de la vigilance du coach quant à son feedback en fournit la preuve.

On retiendra en particulier les aspects suivants quant à la formulation, à l'attitude et au processus de feedback dans un coaching.

En matière de formulation, les aspects suivants méritent une attention particulière :

- S'exprimer à la **première personne** du singulier : « j'ai été sensible », « j'ai constaté », « ce qui m'a frappé » toucheront directement la personne à qui l'on s'adresse.
- Être **bref, précis et concret** : un compliment ou une critique aura d'autant plus d'effet qu'il sera court et clair dans son énonciation. En général, le besoin que nous avons d'en dire plus dilue le message dans une charge émotionnelle accrue.
- Éviter le **mélange** des genres : une précaution oratoire du type « puis-je te faire part de mon sentiment ? » est d'autant plus importante que la situation représente un fort enjeu pour la personne coachée. En outre, si vous formulez une critique, il ne sert à rien de lui donner les apparences d'un compliment, cela enlèverait même toute crédibilité aux compliments ultérieurs que vous pourriez formuler à la personne coachée.
- Orienter le feedback vers une **question** : l'objectif est de faire (ré)agir la personne, donc une question ouverte du type « comment vois-tu les choses ? » est un bon tremplin pour donner un sens à son feedback.
- Privilégier la lecture **positive** des choses : loin de la méthode Coué, le coaching présente les mêmes caractéristiques que toute relation pédagogique. L'accent mis sur les points forts est beaucoup plus efficace pour faire progresser quelqu'un que l'attention portée aux points faibles. Il en résulte deux conséquences pratiques pour le coach. *Primo*, on ne peut attendre du coaché qu'il soit toujours satisfait, en particulier si on lui exprime un feedback confrontant. *Secundo*, on relèvera davantage les signes de progression, même infimes, que les manifestations négatives dans l'attitude de la personne coachée.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Concernant l'attitude adoptée, on veillera aux points suivants (cf. session n° 9) :

- **cohérence** entre le contenu du feedback et la forme du discours : on veillera à ce que les mots, la rhétorique et le registre de langage puissent refléter le même état émotionnel que le message lui-même ;
- choix de **qualificatifs** appropriés et personnalisés : plus les mots seront choisis, plus l'impact sera important ;
- privilégier l'**écoute** : un feedback n'est ni un règlement de comptes, ni un défoulement, encore moins un pensum ou une formalité. Il est une incitation au dialogue et doit permettre à la personne coachée de s'en emparer, de le reformuler éventuellement. Un bon feedback en coaching contient davantage de silences que de mots.

Enfin, le processus du feedback est aussi déterminant dans une démarche de développement personnel. Le coach pourra en particulier repérer les points suivants (cf. session n° 14) :

- **Une fois** pour toutes, le feedback est un don, pas un vaccin. Il n'est pas nécessaire de reformuler en l'amplifiant un feedback qui semble sans effet. Il est plus juste d'interpréter l'absence de réaction du coaché comme un feedback… pour le coach.
- Respecter le **rythme** de progression de la personne coachée : l'intensité d'un feedback n'est pas universelle, elle doit être adaptée à la susceptibilité et à l'exigence de chacun. On emploiera en particulier les techniques paradoxales avec parcimonie selon le moment dans la progression de la personne.
- Inverser les **rôles** : le coach est dans une relation mimétique avec le coaché ; s'il interdit implicitement ce dernier de lui donner du feedback, il y a peu de chances que le coaché entende les feedbacks du coach. Une demande de feedback (sur la séance, la qualité de la relation, la durée des échanges, etc.) aura, au contraire, un effet entraînant pour la personne coachée.

Concluons ce chapitre sur une dernière *check-list* de feedbacks :

➨ Pour le prochain feedback que vous adresserez à une personne de votre entourage, que direz-vous ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Quel est le sentiment qui vous anime et comment allez-vous l'exprimer par votre attitude ?

.....

- À quoi verrez-vous concrètement l'impact de votre feedback ?

.....

- Que ferez-vous si votre interlocuteur ne réagit pas ?

.....

- Êtes-vous prêt à lui demander un feedback sur vous-même ? Comment allez-vous vous y prendre ?

.....

Le feedback et la fixation d'objectif décrite à la session précédente représentent les deux techniques majeures et incontournables de coaching opérationnel.

Pour autant, il n'y a pas de formulation idéale du feedback en coaching, et l'entraînement en situation réelle est ici le maître mot. Si l'humilité et la bienveillance sous-tendent ici encore les gestes du coach, on retiendra également une double métaphore quant à la posture du coach en matière de feedback.

D'une part, le coach est un peu matador dans l'écoute implicante-muleta, les feedbacks-bandérilles et les plans d'action-passes.

D'autre part, le coach est un peu ange gardien, en déployant une écoute favorable et en étant lui-même le message du processus de transformation de la personne coachée, et non son prophète.

Tenir cette position symbolique, périlleuse et paradoxale, entre la mort et la vie, est sans doute la fonction utile la plus mystérieuse du coach.

Pour aller plus loin…

Yasmina Reza, *Art*, Actes Sud Papier, 1994.

Theodore Zeldin, *De la conversation*, Fayard, 1999.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

SESSION N° 7

Êtes-vous résistant ?

« Que l'importance soit dans le regard, non dans la chose regardée. »
André Gide

MOTS-CLÉS
représentations, croyances, filtres perceptifs, recadrage, référentiel, paradoxe.

Décidément, curieux vocabulaire que celui de l'entreprise… Après le registre lexical militaire de la stratégie et du management (le « *chief executive officer* » est avant tout un grade de l'armée américaine), voici les références à Vichy : si le *business* signifie « l'occupation », que dire alors des « collaborateurs » dont on nous rebat les oreilles ? On voit d'ici l'abréviation employée en réunion : « Gérard, tu dois mobiliser tes collabos sur ce dossier ! » À croire que l'entreprise est le théâtre d'une histoire indépassable…

Alors, êtes-vous résistant ? Ou plutôt à quoi résistez-vous ?

L'autonomie individuelle n'est pas donnée *ex nihilo* en entreprise, elle est plus souvent l'aboutissement d'un processus de libération : pris dans des nœuds de contraintes organisationnelles, économiques, politiques et juridiques, nous rencontrons davantage de freins à notre volonté que d'opportunités de développement. Au-delà du jeu social, il y a là un paradoxe évident de nos sociétés avancées : l'inertie relative des trajectoires professionnelles anonymes (surenchère des diplômes, ascenseur social en panne, reproduction endogamique des élites) contraste avec le discours dominant sur la réussite individuelle.

Une attitude d'autonomie en entreprise suppose donc un sursaut de volonté, une aspiration personnelle autant qu'une envie de libération. L'ambiguïté du développement personnel en entreprise est qu'il faut un certain conformisme social pour exprimer la singularité de sa carrière.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

« Deviens qui tu es »… en suivant les autres. Être résistant, c'est donc signaler l'esprit critique, l'affirmation de soi et la subversion comme ayant droit de cité dans le jeu professionnel de chacun.

Entraîner son esprit critique est un moment clé de développement personnel. À mesure que nous découvrons que le règne animal est doté non seulement de facultés intellectuelles (mémoire, raisonnement stratégique, phénomènes religieux, hiérarchies sociales complexes, etc.) mais aussi de sentiments allant du chagrin à la joie, les anthropologues, philosophes et scientifiques ne s'entendent plus pour savoir si le sens moral, le langage, la violence symbolique, l'espérance, la cruauté ou l'ironie sont le propre exclusif de l'homme. Retenons qu'en plus de son expérience immédiate, l'homme ne peut s'empêcher de se représenter le monde. Vos représentations conscientes et inconscientes vous accompagnent donc à chaque instant. Si l'absence de jugement est illusoire, la suspension de jugement est nécessaire à une écoute véritable de la réalité extérieure. Toute expérience vécue l'est à travers un entrelacs de croyances, de jugements, d'imaginaires et de présupposés.

En coaching, le matériau de travail est la réalité vécue par la personne coachée, dans une optique de transformation. Or changer, c'est avant tout **changer de représentation**.

Ce chapitre est donc consacré à ce matériau essentiel de coaching que sont nos représentations, successivement sous l'angle des concepts, de la démarche méthodologique et enfin des techniques d'intervention sur les représentations de la personne coachée.

« Ça parle de moi »

Nous croyons appréhender la réalité, alors que nous n'appréhendons jamais que notre propre représentation du monde. Pour s'en convaincre, il suffit de se livrer à l'exercice suivant : avant de tourner la page, fixez-vous comme objectif de compter le nombre de fois où apparaît la lettre « F » dans l'encadré de la page précédente, ainsi que votre degré de certitude pour affirmer cela, de 0 à 100 %. Puis prenez cinq secondes chrono et regardez l'encadré. Après avoir noté les deux chiffres (nombre de « F » et pourcentage de certitude), renouvelez l'exercice une fois cinq secondes, puis notez les deux chiffres à nouveau, et une dernière fois dix secondes, et notez encore les deux chiffres.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FRIENDS WILL NOT FOLLOW
YOUR ADVICE IF THEY FEEL
THAT YOUR WORDS ARE
FULL OF FLATTERY

Que constatez-vous ?

D'une part, le nombre de « F » augmente en général au fur à mesure de l'exercice.

D'autre part, les pourcentages de certitude sont supérieurs à 50 %, parfois très largement.

Enfin, on a naturellement tendance à confirmer la première lecture lors des deux suivantes.

Cet exercice n'est pas un test d'optique. Il résulte des travaux de Karl Pribram sur les mécanismes neurologiques de perception sensorielle.

En résumé, dans 80 % des cas, l'information « réelle » captée *via* le nerf optique est dirigée vers le cortex temporal, sorte de base de données où le cerveau stocke les informations de notre expérience passée, les routines apprises et les schémas de fonctionnement. C'est plus économique pour nos synapses de valider que l'expérience immédiate est conforme à notre schème perceptif interne, plutôt que de traiter les données externes dans le détail. C'est pourquoi dans seulement 20 % des cas, le nerf optique route des informations vers le cortex visuel, chargé d'analyser la forme, la couleur, la taille de ce qui est perçu visuellement.

Ainsi, à la première lecture, vous n'avez probablement pas lu cette phrase en anglais, sous le stress du chronomètre, mais focalisé automatiquement votre attention sur les mots-clés, en sautant les prépositions et conjonctions de coordination « *if* » et « *of* », parce que vous avez appris il y a longtemps que ces mots sont inutiles en lecture rapide. Classique.

Mais les choses se compliquent à la deuxième lecture, où vous avez inconsciemment cherché à confirmer votre premier jugement, d'autant qu'un pari est en jeu. En clair, vous n'avez pas vraiment effacé le texte, et par persistance rétinienne, vous validez simplement que votre première perception est juste. Et ainsi de suite : vous confirmez que la réalité est bien conforme à votre image mentale du texte, **vous NE REGARDEZ PAS**

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la réalité extérieure. Et dans le même temps, les pourcentages de certitude se rapprochent de 100 %…

Cet exercice est un exemple flagrant des mécanismes de perception qui sont en permanence à l'œuvre dans notre vie. En quelque sorte, on se raconte des histoires alors que l'on croit décrire la réalité objective. Sur la durée, on se fabrique des stéréotypes mentaux qui économisent nos synapses (une plaque électrique allumée est brûlante, ce n'est pas la peine de réfléchir pour s'en convaincre). Or, parmi ces stéréotypes figurent aussi de solides jugements sur soi et sur les autres, que nous érigeons peu à peu en dogmes généraux et en ligne de conduite personnelle irréfutable. Quand un jugement *a priori* se fait passer pour une vérité absolue, nous fabriquons notre pire ennemi : une croyance.

La **croyance** est notre pire ennemi car elle épuise nos forces pour se conforter en lieu et place de la réalité. Chacun a tendance à nourrir sa croyance fondamentale plutôt qu'à la désamorcer pour s'en libérer – parce que c'est plus économique, comme dans l'expérience de Karl Pribram.

Il est toujours plus confortable de confirmer que votre lecture de la réalité est la bonne, plutôt que d'explorer d'autres sens possibles.

Le rôle du coach est ici de désamalgamer les programmes rationnels, les expériences vécues et les valeurs éthiques qui se fossilisent sous la forme d'une croyance souvent auto-dévalorisante (« je n'ai pas de valeur », « je ne suis pas fiable », « je n'ai pas le droit à l'erreur », etc.). Toute l'énergie dépensée couramment pour résister à cette croyance ne fait que la légitimer encore plus, à la rendre indispensable.

L'objet n'est pas ici de travailler sur la genèse de cette croyance, mais d'en repérer le fonctionnement mécanique dans notre vie quotidienne. Les comportements et les émotions générées par notre croyance profonde alimentent nos peurs et nos insatisfactions de façon majeure.

Un exercice de coaching peut consister à prendre conscience de vos *a priori*, des évidences que vous ne questionnez jamais et des idées préconçues qui sous-tendent tous vos jugements. Ce qui vous révolte ou vous enthousiasme, vous met en colère ou en joie, vous interpelle ou vous exalte, dit autant de choses sur vos valeurs et vos préférences fondamentales que sur vos croyances et vos jugements moraux.

➡ À quoi êtes-vous particulièrement attentif quand vous rencontrez quelqu'un pour la première fois ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Pouvez-vous citer trois formules clés auxquelles vous vous fiez souvent pour la conduite de votre vie ?

.....

- Qu'est-ce que vous cherchez à vous prouver, fondamentalement ?

.....

- Quels sont les comportements d'autrui qui vous contrarient le plus dans la vie courante ?

.....

- Y a-t-il une chose qui vous est insupportable, en toute situation ?

.....

Tout est relatif

Toutes les réponses aux questions ci-dessus trouvent leur source dans les représentations que nous avons de nous-mêmes et de notre entourage. Comme disait Marcel Mauss, « la société se paie toujours elle-même de la fausse monnaie de son rêve ».

Dans une logique de transformation de la réalité vécue par la personne coachée, on travaillera sur la représentation du monde propre à chacun, à commencer par celle du coach lui-même.

Sinon, on risque de troquer une histoire à dormir debout contre une autre (et le complexe d'Œdipe est une belle histoire…). Autrement dit, la perspective ici est de dévoiler la représentation qui sous-tend notre lecture d'une situation avant de tenter d'agir sur la situation donnée.

Le besoin de transformation est rarement réductible à la demande de changement. Lorsque la personne coachée se raconte, qu'elle livre une difficulté, la problématique posée est à la fois la situation factuelle et la lecture singulière qu'en a la personne coachée, pondérant cette situation par ses valeurs, ses jugements et ses croyances.

Un exercice majeur consiste à reconnaître que la réalité – si tant est qu'elle existe en dehors de notre regard – est protéïforme par essence. L'un des

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

prismes les plus évidents de perception de la réalité est le géocentrisme culturel.

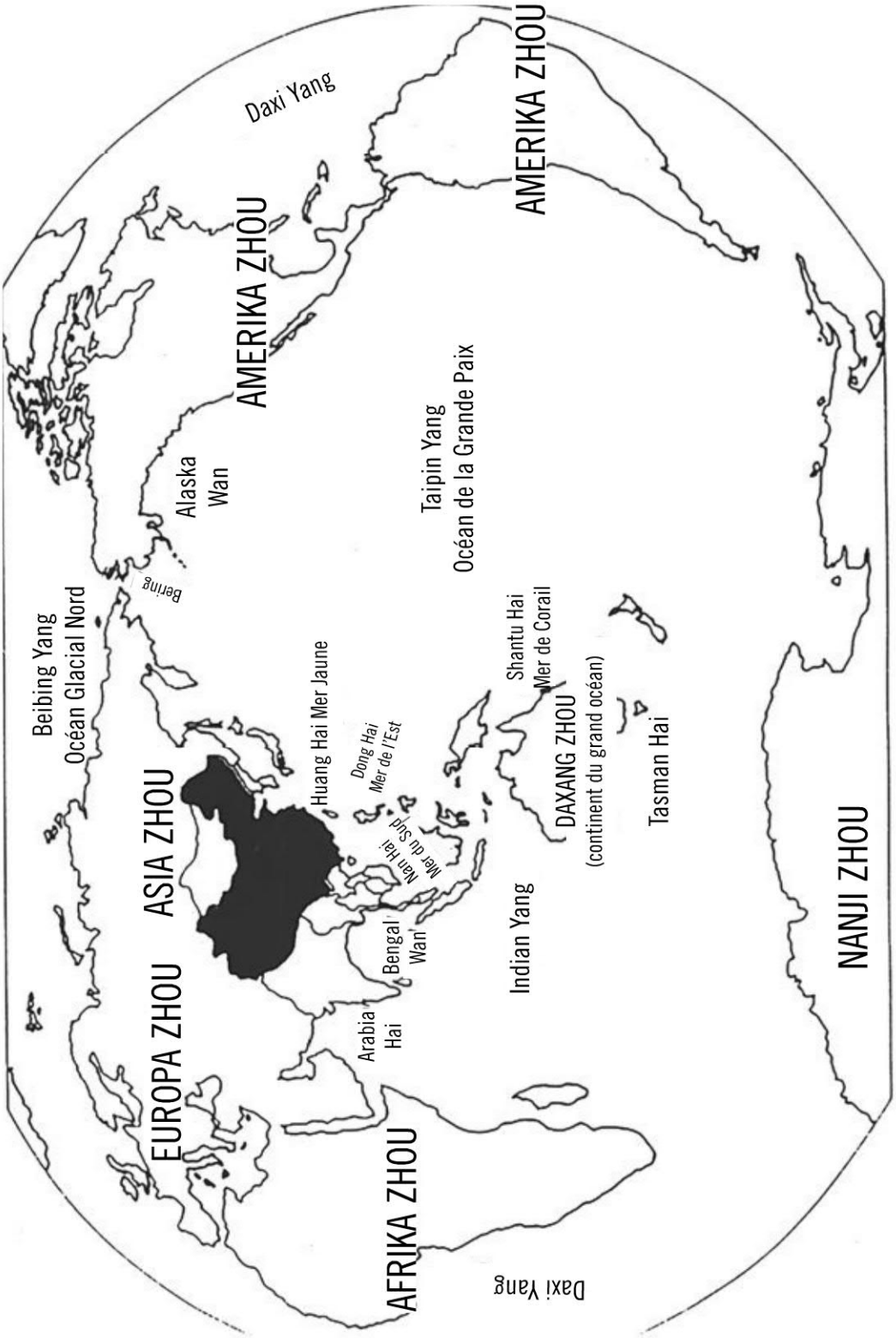
Ainsi, la vision du monde d'un enfant européen, la « réalité » gravée dans sa tête aura cette forme :

En revanche, il aura plus de mal à se repérer dans la vision du monde d'un enfant américain, probablement la suivante :

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

À son tour, la vision familière d'un enfant chinois nous sera spontanément étrangère :



Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Enfin, la carte suivante utilisée en Russie nécessite sans doute une gymnastique intellectuelle aux enfants d'Europe occidentale :

La vision du monde est typique d'une représentation tellement commune qu'elle n'est plus perçue comme telle : votre réalité, c'est LA réalité. Comment reprendre conscience de votre propre vision du monde ?

D'une part, il y a une posture fondamentale d'**humilité vigilante** à adopter sur nos propres enjeux, nos propres interprétations et nos propres mécaniques mentales face à toute situation vécue. Quoi que vous fassiez, votre prisme de représentation parle à la première personne. Être toujours en conscience de la logique interne de votre représentation permet de mieux vous en détacher. Penser aux « 7 F » peut être aussi un bel exercice d'ironie sur nos certitudes et nos doutes.

D'autre part, on peut accueillir tout événement comme **un signe**, c'est-à-dire un vecteur de sens pour mieux se connaître. Véritable exercice de lâcher-prise, il s'agit ici de prendre un temps avant de réagir aux événements, en s'entraînant à regarder les choses sous un autre angle. Nous verrons plus loin quelles techniques de recadrage peuvent nous y aider.

Enfin, on fera l'expérience de la **suspension de jugement** aussi souvent que possible.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Avant de désapprouver ou d'encenser autrui, il est parfois pertinent de questionner en quoi le comportement d'autrui nous renseigne non pas sur lui, mais sur nous-mêmes. En général, les traits de caractère qui vous sont insupportables chez les autres sont aussi présents chez vous, sous une forme plus ou moins dégradée. Il est toujours plus efficace de reconnaître et d'accepter sa propre part d'ombre que de fustiger les manifestations de celle-ci chez autrui.

La difficulté ici réside dans le fait que nos représentations ne sont pas figées une fois pour toutes ; contrairement à ce que laisse présumer le modèle des cartes du monde ci-dessus, nos représentations évoluent au fil des expériences vécues, mais n'en structurent pas moins notre rapport au monde. Nous parlons plus volontiers de **référentiel** en coaching, comme système de représentations relativement déterminant, mais susceptible d'évoluer au cours de la vie. On reviendra donc régulièrement à la *check-list* ci-dessous pour mesurer la stabilité de notre référentiel de valeurs, de préjugés et de croyances :

- En quoi la situation que vous traversez en ce moment est-elle le reflet de votre volonté, même inconsciente ?

.....

- Quel signe vous apportent les événements actuels sur votre mode de fonctionnement ?

.....

- Quels sont les défauts majeurs d'autrui que vous pouvez sincèrement reconnaître aussi chez vous ?

.....

- Que devient votre situation du moment si vous l'observez sous un autre angle, amusé par exemple ?

.....

- Que faites-vous actuellement qui fait obstacle à la résolution de votre problématique ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

De la bouteille à moitié vide à la bouteille à moitié pleine

Venons-en aux techniques de changement les plus pointues. L'École de Palo Alto de la communication, autour de Gregory Bateson, Paul Watzlawick et Edward T. Hall, a permis une avancée massive dans le champ des thérapies brèves, et du développement personnel en général. Nous verrons ici les apports des thérapies paradoxales au coaching.

Pourquoi continuons-nous à agir dans un sens qui renforce souvent les contraintes que nous souhaitons changer ?

En partant de ce constat, on découvre plusieurs mécanismes qui renvoient au « *double bind* » mis en évidence par les théoriciens de Palo Alto comme étant constitutif des difficultés personnelles que nous rencontrons le plus souvent. Cette double contrainte est illustrée typiquement par le syllogisme d'Épiménide de Crète qui énonçait « Tous les Crétois sont des menteurs ! Je suis crétois, donc je suis un menteur », qui ne peut être réalisée qu'en étant invalidée logiquement.

Reconnaître que nous nous soumettons délibérément à beaucoup d'**injonctions paradoxales** est un premier exercice de changement de ses représentations. Faire un choix conscient suppose de prendre conscience de l'effet contreproductif d'un comportement que l'on fait « par nécessité », en réalité par la croyance implicite que ce comportement est nécessaire. Si vous voulez changer de fonction dans votre entreprise et que vous déployez dans le même temps une énergie visible pour réussir dans votre poste actuel, vous entretenez implicitement la situation dont vous souffrez.

Vient ensuite un principe de réalité : repérer la **fonction utile** de toute situation présente. Si vous continuez à agir de façon paradoxale par rapport à votre objectif de changement, c'est que vous y trouvez un bénéfice, même secondaire. Tant que ce bénéfice paradoxal n'est pas identifié, vous allez déployer des efforts en vain pour enlever de la main droite ce que vous convoitez de la main gauche. Par exemple, le confort et le plaisir que vous éprouvez à vous plaindre peuvent vous inciter à ne rien faire pour changer votre situation professionnelle.

Enfin, vous pouvez prendre conscience de l'écart entre un **changement de type 1** (choisir entre une option A et une option B) et un **changement de type 2** (dépasser l'alternative AB en faisant intervenir C dans votre lecture des faits). La plupart du temps, nous faisons des changements de type 1,

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

sans impact fondamental sur notre vie. L'enjeu ici est de dépasser le cadre actuel de la problématique en envisageant une tout autre approche. Ainsi, vous pouvez être contrarié de l'hésitation entre deux destinations de vacances, alors que la question clé est de prendre des vacances maintenant ou plus tard.

Il y a tout un champ de techniques paradoxales et de stratégies de changement inspirées de ces principes qui sont utilisables en coaching. Voici quelques pistes à investiguer :

- le **recadrage de sens** : en repérant dans la situation présente des aspects récurrents, on peut faire un zoom sur un aspect (désir, peur, croyance, etc.) qui colore fortement la perception d'une réalité ;
- **envisager l'échec** : une croyance tenace nous empêche souvent de mettre en œuvre la solution la plus adaptée, on peut s'autoriser l'échec pour mieux réussir ;
- **coaching provocateur** : provoquer le changement tient à une technique d'amorçage, qui vise la prise de conscience des doubles contraintes que l'on entretient sans le savoir ; on pourra le vérifier avec une injonction donnée à la personne coachée qui l'invite à faire DÉLIBÉRÉMENT ce qu'elle fait INCONSCIEMMENT et qui nuit à son objectif.

Voici une liste d'exemples de questions paradoxales à utiliser en situation de coaching pour accélérer un changement de représentation, la limite de l'exercice étant ici dans l'absence d'un œil externe :

➨ Quel bénéfice avez-vous à ne rien changer à votre problématique actuelle ?

.....

➨ Si vous décidiez de précipiter l'échec à coup sûr, quelles sont les trois actions que vous entreprendriez ?

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Il y a bien une solution idéale, mais vous n'êtes pas prêt à l'entendre. En quoi avez-vous raison de l'ignorer ?

.....

- Vous avez cherché délibérément à susciter ce qui vous gênait ; qu'est-il arrivé ?

.....

- Vos options actuelles s'inscrivent toutes dans une logique ; quelle autre logique pouvez-vous envisager ?

.....

En définitive, ce qui résiste à ma représentation est la réalité elle-même. Dans une perspective de coaching, « être résistant » peut être une preuve d'endurance pour entrer dans le référentiel de la personne coachée, mais aussi de rigidité pour sortir du sien. Paradoxal, non ?

Pour aller plus loin…

Paul Watzlawick, *Changements*, Points Seuil, 1975.

David Shore, *Dr House*, Columbia Video, 2004-2011.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SESSION N° 8

Être re !

« L'image est muette, elle n'est pas sentimentale. Sans le son, pas de pitié. Le cadre, c'est la douleur, la lumière, c'est le bonheur. »

Raymond Depardon

MOTS-CLÉS

imaginaires, prophétie autoréalisante, projection, vision.

Jacques Tati revient à la mode ; le bonhomme au parapluie et à la démarche de pantin qui promène ses sortilèges facétieux des *Vacances de Monsieur Hulot* à *Parade* sort enfin du registre désuet et naïf où ses contemporains l'avaient assigné. On exhume *Jour de fête* pour y retrouver la veine burlesque d'un scénario intemporel, on restaure *Playtime* qui impose une esthétique sombre du mode de vie moderne, et l'avant-garde parisienne se contemple avec ravissement et non sans paradoxe dans cette France de kermesses à la Doisneau et de salons de l'automobile à la Ionesco.

Faire du neuf avec du vieux, dernier avatar d'une culture du *best-of* et du *remix*, voilà qui aurait inspiré une joyeuse dérision des hommages médiatiques à Jacques Tati lui-même…

Au-delà de la saveur nostalgique de ces images d'Épinal en technicolor et du jazz franchouillard années 1950, il y a pourtant quelque chose d'universellement touchant : Tati fait surgir une poésie subtile dans les événements les plus anodins de la vie courante. Il semble nous indiquer par un regard malicieux sur les « choses de la vie » que la vie déborde des choses, précisément. Magie du cinéma que de dévoiler la beauté insolite dans une scène triviale de la réalité. Nous avons tous en nous une clé secrète vers ce monde enfantin, singulier et inépuisable, où tout est détourné en jeu. Le génie de Jacques Tati est de nous indiquer quelques

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

portes d'accès à ce merveilleux dans la mécanique technicisée et fonctionnelle de notre monde industriel.

La force de l'imaginaire a un pouvoir de subversion extraordinaire, qui fait de la littérature et des artistes en général les ennemis de tous les régimes totalitaires.

Or l'imagination est la grande oubliée des figures imposées du management et du développement personnel, tantôt au nom du sacro-saint réalisme, tantôt en vertu d'une efficacité scientifique qui ne sait pas encore mettre en équation le rêve individuel. « Arriver, c'est arrêter de rêver », fait dire Malraux à l'un de ses personnages de *La Voie royale*. Et si le coaching était un antidote à cet arrivisme sans rêve ?

Le statut premier de l'imaginaire en coaching se situe dans le travail sur la vision, particulièrement essentiel dans une optique de stratégie professionnelle. En second lieu, la stimulation de notre créativité opère un retour vers le réel qui ouvre des possibles plus riches. Enfin, l'image est, en tant que telle, une technique de coaching qui crée du sens au-delà des mots.

Votre vision, un entraînement mental

Notre esprit cartésien est conditionné pour résister aux chimères et aux délires auxquels on associe volontiers le terme de vision, surtout au pluriel : avoir des « visions », c'est faire des plans sur la comète, avoir des vues de l'esprit et faire preuve d'un utopisme suspect.

Et pourtant, une vision est nécessaire pour s'inventer un destin individuel ou collectif, en amont de toute réflexion stratégique. La tyrannie du « cerveau gauche » feint d'ignorer qu'on ne peut raisonner sans « cerveau droit » : l'esprit de méthode et de système a besoin de l'intuition et de l'esprit d'escalier, la pensée analytique et synthétique rigoureuse serait bien laborieuse sans les fulgurances du « *thinking out of the box* ».

Il est extravagant que le monde de l'innovation technologique des informaticiens, ingénieurs ou techniciens marketing prépare si peu ces derniers à la créativité, à l'inspiration et à l'intuition, comparées aux sciences dures dont ils sont tant outillés.

La pensée créative en général, désignée par le terme de « cerveau droit », est une aptitude qui s'entraîne. En matière de coaching, aucun mode opératoire de développement personnel ne suffit à provoquer le changement

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

de réalité vécue par la personne coachée sans stimulation de son imagination. Comment procéder ?

Une fois la représentation appréhendée comme matériau de base du coaching, on peut envisager d'autres représentations que celle qui nous anime spontanément. Le premier exercice de stimulation imaginaire consiste alors à **explorer d'autres représentations** d'une situation problématique que celle de départ. Par un recadrage de sens (« et si les choses étaient différentes… »), on parvient à créer des lectures alternatives d'une situation apparemment bloquée.

Un moyen d'accéder à notre imaginaire consiste aussi à solliciter **l'association d'idées**, en suspension de jugement. À mi-chemin entre l'écriture automatique des surréalistes et l'association libre de la psychanalyse, l'association d'idées met en lumière différentes dimensions d'une réalité vécue sans le détour par la pensée analytique et interprétative.

D'autres techniques dérivées de l'association d'idées sont également très probantes en coaching : les exercices de « **portrait chinois** » (« si j'étais un arbre / un oiseau / une couleur, etc., que serais-je ? »), ou le travail sur les **métaphores** et analogies avec un registre imaginaire sont des façons d'aborder de façon décalée une situation qui peut résister à la lecture strictement rationnelle. Ces techniques sont particulièrement efficaces lorsque la personne coachée souhaite travailler sur des questions d'identité et de référents symboliques.

Enfin, une **référence historique** est parfois bienvenue pour relativiser et transformer une situation perçue comme inédite. S'autoriser à regarder sa relation avec son DG et son Conseil de surveillance comme un drame shakespearien, ou découvrir le passage de la chevalerie médiévale aux oligarchies de la Renaissance dans la constitution d'un cabinet d'avocats international, ou encore deviner derrière un épisode de management de projet dans une entreprise fortement centralisée une insurrection bourgeoise contre l'Ancien Régime – autant d'exemples d'éclairages culturels qui sont davantage que des pirouettes intellectuelles : et si la vie professionnelle était, véritablement, le lieu de drames historiques perpétuellement rejoués ?

➡ Si la situation qui vous occupe prenait une tournure nouvelle, qu'adviendrait-il à votre avis ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Quels mots, même incongrus, vous viennent spontanément quand vous songez à la situation actuelle ?

.....

- Si votre projet était un moyen de transport, quel serait-il ? Et un animal ? Et une chanson ? Et un chiffre ?

.....

- Quelle métaphore décrit le mieux ce que vous ressentez dans la situation présente ?

.....

- À quel épisode historique vous fait penser ce que vous traversez en ce moment, avec un peu d'ironie ?

.....

Comment la réalité dépasse la fiction

L'imagination est un instrument difficile à maîtriser quand il s'agit d'en venir à des plans d'action concrets et réalisables, qui sont l'objet essentiel d'un coaching.

En fait, l'imagination a son efficacité propre : elle crée littéralement sa propre réalité. Selon un mécanisme décrit plus haut (cf. session n° 7), toute représentation a tendance à s'imposer dans votre cerveau comme la seule réalité possible. Il en résulte qu'en agissant directement sur vos représentations vous créez des possibles supplémentaires.

Une séance de coaching est souvent un exercice discursif qui passe par le langage pour aborder des situations vécues de la personne. Le recours à l'imaginaire est, en soi, un moyen de rompre avec nos routines mentales. Plus encore, la vision consiste à créer un champ de conscience pour une réalité future. C'est un premier pas vers sa réalisation. Souvent, les personnes coachées ne prennent pas le temps de formuler leur vision – rêve, aspiration, ambition, profession de foi… Elles s'imaginent que l'imagination n'a pas droit de cité dans leur projet personnel, et qu'elle entraînera plus de frustrations et de conjectures que de réalisations concrètes.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Il s'agit pourtant là d'une erreur de méthode : les choses auxquelles vous ne rêvez pas ont moins de chances de se produire dans votre vécu subjectif que celles que vous avez imaginées au préalable. Formuler une vision consiste à **donner un cadre** défini à notre rêve, et le rend portatif. À ce sujet, la métaphore scopique de la vision stratégique est assez éloquente : la vision ouvre une perspective, un horizon régulateur autour duquel pourront s'articuler vos projets.

L'exercice de la vision consiste à inventer du neuf à partir du neuf. C'est un pur exercice de projection, au sens propre, d'une vision sur une toile blanche. Si vous faites l'expérience d'imaginer votre vie dans dix ans, vingt ans, trente ans, quarante ans, vous voyez instantanément s'ouvrir des abîmes d'interrogations, d'espoirs et parfois d'angoisses et de « rêves fous » qui peuvent faire retour sur un regret ou une promesse très anciens.

L'acte même consistant à formuler votre vision vous conduit à préciser votre pensée, et vous pouvez vous surprendre à désirer exercer un pouvoir là où vous vous imaginiez insouciant, ou bien à souhaiter une rupture professionnelle lorsque vous vous croyiez en roue libre, ou encore à désirer une carrière internationale alors que rien ne vous y prépare.

En outre, le coaching est une occasion de formuler une **prophétie autoréalisante**, selon la formule du sociologue Robert K. Merton : le fait d'imaginer un scénario futur le rend possible, et crée donc une réalité dans laquelle, consciemment ou non, vous vous installez. Plus subtilement, vous avez le pouvoir d'induire un scénario de développement de votre vie en provoquant les événements en ce sens. Plus vous avez peur de quelque chose, plus vous provoquez son avènement en concentrant vos énergies dessus. Prosaïquement, le mécanisme de la peur de l'échec chez un sportif de haut niveau va lui faire commettre des fautes « évidentes » au moment critique s'il se focalise sur sa peur. C'est aussi, évidemment, le fonctionnement des marchés boursiers qui est dicté par ces prophéties autoréalisantes.

En guidant votre imagination, vous avez donc le pouvoir d'orienter le cours des choses selon une anticipation positive ou négative du futur. Un premier acte de coaching consiste, à cet égard, à prendre conscience de l'utilisation positive ou négative de votre imagination, porteuse de confiance ou de peur.

Un instrument naturel d'accès à l'imaginaire de la personne coachée est son **langage** ; en prêtant attention aux mots, à leur charge affective et aux registres métaphoriques sollicités, mais aussi à l'attitude générale de la

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

personne et aux moments de rupture (lapsus, silences, etc.), on en sait long sur les désirs sous-jacents du projet exprimé. À l'appui de la psychanalyse ou de la PNL, on peut aisément faire émerger chez la personne coachée les niveaux de conscience imaginaires qui sous-tendent son rapport à sa réalité présente. Lorsqu'un PDG dit « je suis comme un général en chef des armées », faut-il entendre « général désarmé » ? Lorsqu'un consultant en transition de carrière évoque qu'il « n'a plus très envie », peut-on évoquer qu'il « n'a plus treize ans, vis ! » ? Quand un DRH travaille sur ses sources de motivation en disant « je suis de passage ici », peut-on entendre « je suis deux pas sages » ? L'exercice, pour artificiel qu'il paraisse, est infini et réserve des surprises souvent très signifiantes.

Les exercices de **projection** sont également une source de concrétisation imaginaire. Face à un obstacle, vous pouvez vous épuiser à rechercher des solutions directes pour résoudre le problème, qui renforcent en fait ce dernier en l'alimentant : nous faisons tous l'expérience de ce processus paradoxal du type : « Mon problème est décidément important et vital puisque je lui consacre tant d'efforts. Certes, ma situation est désagréable, mais je dois bien y trouver un confort à l'alimenter de mes griefs, de mes rancœurs et de mes tentatives en échec. Et pendant que je m'occupe de mon problème, qui s'occupe des solutions ? »

La projection consiste simplement à imaginer le problème comme résolu, et à travailler directement sur la phase de mise en œuvre des solutions. Il s'agit d'une technique écologique de résolution de problèmes, dont la source est souvent dans la représentation que l'on s'en fait immédiatement.

- Comment voyez-vous votre carrière dans cinq ans ? Dix ans ? Dans vingt ans ? Dans trente ans ?

.....

.....

.....

.....

- Si vous osez rêver, pouvez-vous décrire précisément la vision de votre avenir personnel ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Y a-t-il une formule générale que vous vous répétez souvent ? Quelle influence a-t-elle sur votre vie ?

.....

- Quelle action pouvez-vous entreprendre aujourd'hui pour aller vers la concrétisation de votre rêve ?

.....

- Imaginons les obstacles surmontés : qu'allez-vous faire pour mettre en œuvre votre vision ?

.....

Pas la peine de vous faire un dessin...

Cette session s'est ouverte sur un ancien slogan publicitaire du Club Med qui en dit long sur la part de rêve vendue dans les clubs de vacances. Le besoin de renaissance et la quête du bonheur sont des aspirations contemporaines répandues, et les voici résumées dans deux mots et pas plus de six lettres ! À l'évidence, ce n'est pas une semaine à Djerba ou à Vittel qui tiendra matériellement cette promesse d'« être-re », mais c'est l'univers qu'elle suscite, à l'appui des photos ou du trident mythologique, qui nous fait investir en imagination toutes les sensations et pensées associées à une semaine de vacances... Et si le fait d'imaginer votre bonheur était un moyen de renaître différent ?

Les techniques de **visualisation** utilisées en méditation sont également des stimulants puissants de la créativité dans le cadre d'un coaching. Par la seule force de votre imagination, vous pouvez susciter des sensations et des états internes qui vous font aborder la situation présente avec une plus grande sérénité. En demandant à la personne coachée de choisir mentalement une image, un son, un lieu ou tout autre objet d'attention qu'elle associe à un état favorable, on lui permet de créer une autre réalité.

D'une part, les techniques de visualisation **fabriquent un scénario** du futur qui rendra ce dernier plus familier. Quoi qu'il advienne, vous ne serez pas pris au dépourvu et êtes déjà installé dans un futur possible dès que vous donnez corps à ce futur, même en pensées. Le plus sûr moyen pour un cadre supérieur d'obtenir un poste de dirigeant est sans doute de

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

s'installer intérieurement dans la réalité d'un dirigeant, et de constater ce que cela suscite intérieurement – avant d'aller demander une mutation de fonction ! Les promotions et mobilités internes dans une entreprise sont, en général, la sanction positive d'une attitude manifeste déjà présente, et plus rarement un pari sur l'avenir d'un « haut potentiel ».

D'autre part, les techniques de visualisation créent des **ancrages positifs** d'une réalité passée, présente et surtout future. En sollicitant ultérieurement cette image mentale, vous retrouverez « automatiquement » le ressenti associé. Il est particulièrement efficace de gérer des situations à fort enjeu en se donnant des points d'appui imaginaires et symboliques invisibles de l'extérieur, mais qui génèrent un état intérieur favorable.

Une autre technique élémentaire et pourtant rare en coaching est le **dessin** : plus elliptique que le langage des mots, le dessin esquissé par le coach au coaché a des avantages pour créer une autre représentation d'une situation donnée :

- Le dessin sollicite naturellement le cerveau droit, et permet de lâcher prise plus facilement sur les interdits et les obstacles que l'on se crée avec un raisonnement discursif.
- Le dessin matérialise un objet de dialogue, et permet de bâtir des plans d'actions sur cette réalité.
- Si le dessin représente une vision positive et originale de la perception de la situation vécue, il servira d'ancre pour la personne coachée et l'aidera à se figurer sa progression personnelle.
- Si le dessin représente une vision négative, le fait de l'écrire met de la distance par rapport au ressenti émotionnel de la personne coachée (on pourra même détruire symboliquement le dessin pour signifier un choix conscient de changement par la personne coachée).
- Le dessin offre une respiration mentale et corporelle à la personne coachée, voire un changement de posture dans l'espace, et sert ainsi de prophétie autoréalisante du changement souhaité.
- Le dessin est un geste créatif du coach qui incite le coaché, par mimétisme, à faire également preuve d'imagination.
- Le dessin peut être un feedback provocateur habile, en ramenant la personne coachée sur la problématique précise qu'elle veut traiter.

Et s'il était temps pour le lecteur de laisser exprimer sa créativité ?

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Quelle image mentale vous vient spontanément pour décrire le sentiment qui vous anime ?

.....

- Cette image en tête, pouvez-vous décrire ce que vous voyez en détail ? Ce que vous ressentez ? Ce que vous entendez ?

.....

- Quel état intérieur cette image suscite-t-elle en vous, après quelques minutes ?

.....

- Quand solliciterez-vous à nouveau cette image ?

.....

- Pouvez-vous dessiner ce que vous inspire votre situation, au moment présent ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'imagination est un champ d'action très pertinent en coaching, à la fois pour investir d'autres registres de compréhension de la réalité présente et pour créer une réalité radicalement nouvelle. N'oublions pas la finalité subversive du coach, au sens propre du terme, pour « rêver sa vie et vivre ses rêves », selon le mot de Victor Hugo.

Pour ma part, je rêve depuis toujours d'un coach à l'image de Mary Poppins, la gouvernante imaginée par Walt Disney : elle connaît la formule magique pour rejoindre un paysage dessiné à la craie sur le trottoir en sautant à pieds joints dedans !

Pour aller plus loin…

Andreu Solé, *Créateurs de mondes*, Éditions du Rocher, 2000.

Jean Giraudoux, *L'Apollon de Bellac*, Gallimard, 1942.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SESSION N° 9

Au Palais de la Découverte !

« L'être ne naît que de la faille que produit l'étant de ses dires. »

Jacques Lacan

MOTS-CLÉS

attitudes de communication, langage corporel, verbal/non verbal, synchronisation.

Le trajet que suivait l'autobus de mon domicile à mon bureau m'a longtemps fait traverser des lieux familiers dans Paris. Les transports en commun sont synonymes de routine, il n'empêche : je ne résistais pas au plaisir de regarder la succession des quartiers populaires et bourgeois, résidentiels et industrieux, verts et urbains au fil des saisons et des lieux entraperçus de mon observatoire en mouvement.

De fait, selon l'heure à laquelle je prenais mon bus, ce « temps mort » se révélait un véritable parcours ethnographique où plusieurs strates sociales s'empilaient comme un mille-feuille roulant : les ouvriers et employés somnolant avant 7 heures, les commerçants avant 8 heures dont la conversation semble reprendre là où elle s'est interrompue la veille, les écoliers et leurs parents encombrants jusqu'à 8 h 30, puis les lycéens qui se saluent rituellement sans ôter leurs écouteurs, les cadres autour de 9 heures dont on devine les occupations sans même tendre l'oreille vers les téléphones portables indiscrets, les professions libérales vers 10 heures qui portent ostensiblement tous leurs signes de distinction sociale comme des décorations, les lecteurs absorbés qui ne lâchent leur roman que pour jeter un œil à celui du voisin, les couples rares et leurs parades nuptiales, les agents de la ville de Paris en uniforme qui transhument l'espace de deux stations et sont l'objet de tous les regards, enfin les rares touristes dont le

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

passeport crève les yeux, se mélangeant aux retraités aux cabas toujours remplis, s'égrenaient sur la ligne au fil de la journée… Et le même ballet se refermait chaque soir, en sens inverse selon des codes, des signes et des mélodies sociales bien huilées.

Perdu dans ces rêveries, je manquais presque mon arrêt si une voix de synthèse ne me prévenait malicieusement que l'heure de sortir était proche : « Palais de la Découverte », assénait cette voix électronique, comme en écho à l'état interne où me plongeait ce parcours merveilleux, tous les capteurs en éveil.

Le regard s'entraîne, au même titre que la parole ou la marche. Avec pour matériau les représentations multiples du monde, le coach est enclin à la découverte des indices invisibles d'un lieu, d'un moment ou d'une personne donnée.

Pour accéder aux représentations d'une situation, notre imaginaire, notre intuition, nos émotions et, *a fortiori*, notre mental ne sont pas suffisants : nous avons recours à des comportements et des manifestations visibles du corps pour interpréter une réalité. Comme dit Lacan, « le réel n'est pas d'abord pour être su : la vérité est la digue à dissuader le moindre essai d'idéalisme ». Partons à la découverte de cette réalité mystérieuse, avec comme instrument de navigation toutes les attitudes observables qui nous animent.

Comment développer l'intelligence de situation ?

Y a-t-il des paramètres de communication relativement fixes pour se repérer ?

Comment peut-on favoriser une interaction avec autrui ?

L'intelligence de situation, une question de forme

On a coutume de séparer en Occident la forme du fond, en privilégiant implicitement dans la formation intellectuelle le second par rapport au premier. Tout se passe comme si la façon de se conduire et de conduire les choses était accessoire par rapport au contenu de nos communications.

Or, en matière de communication interpersonnelle, rien ne fonctionne aussi simplement que le modèle « émetteur-transmetteur-récepteur » ;

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

le media utilisé modifie le message, la forme est indissociable du fond. Nous sommes encore incapables d'apprivoiser les possibilités offertes par les nouvelles technologies, et feignons d'ignorer l'impact des messageries électroniques, téléphones mobiles et vidéoconférences sur nos manières de voir le monde, et donc d'être au monde (cf. session n° 11).

En coaching, la forme est une question de fond : la formulation d'un problème en dit aussi long sur le problème que l'objet de ce dernier, la parole exprime en soi une information plus ou moins dissonante avec l'intention du discours produit, les métaphores employées et les attitudes associées sont partie intégrante du contenu de toute communication, et non un habillage superficiel.

Il convient donc, en premier lieu, d'ouvrir tous ses **capteurs sensoriels** face à une situation de communication, un échange d'idées avec autrui. La symbolique des lieux, la disposition des personnes dans l'espace sont significatifs de ce qui est en jeu entre les interlocuteurs en présence.

Rien n'est laissé au hasard, ou plutôt tout est porteur de sens pour peu que l'on y prête attention : le moment de la journée, la lumière dans la pièce, la durée de chaque séquence de locution, les interruptions éventuelles sont autant d'informations sur l'humeur de notre interlocuteur que le propos qu'il déroule.

Ces facteurs d'ambiance sont importants à décrypter pour saisir le contenu latent de toute communication, sans interpréter à l'envi les faits observables. Le paysage est dégagé ou chargé, la situation est empressée ou languissante, l'environnement est familier ou inhabituel, sans jugement de valeur.

En second lieu, vous prêterez attention à votre **propre attitude de communication** : votre agitation intérieure, votre désaveu patent ou votre curiosité bienveillante sont lisibles sur vos attitudes de communication, quels que soient votre flegme ou votre extraversion naturels. Avant de chercher à traiter l'OBJET d'une problématique donnée, il est parfois éclairant de s'observer comme SUJET de la problématique, et de prendre conscience de l'influence que l'on exerce sur le problème lui-même.

Enfin, on s'attachera à qualifier la **nature de la relation** que l'on entretient avec son environnement avant de plonger dans la résolution du problème. Ce temps d'ajustement initial est déterminant pour se détacher de l'objet, en pleine conscience. C'est faire preuve de sang-froid, en repérant que l'enjeu apparent dissimule parfois d'autres questions latentes, qui sont le vrai objet à traiter. En clair, il est important de faire le calme

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

intérieurement avant de parler du problème à résoudre, et d'instaurer une relation constructive avec son entourage : s'assurer que l'objectif poursuivi est clair et partagé par les protagonistes, identifier un accord minimum sur les conditions de progression face à une situation donnée, préciser éventuellement les intentions profondes de chacun sont des préalables de communication qui influent directement sur la situation de communication.

En résumé, il s'agit de poser le cadre de la communication avant de s'attacher au contenu supposé rationnel de celle-ci. On pourra distinguer, par exemple, une **discussion**, où les interlocuteurs échangent des points de vue dans le but de se convaincre mutuellement, d'un **dialogue** où les points de vue se rencontrent pour s'enrichir l'un l'autre dans une vision nouvelle de la situation perçue par chacun. Joute verbale dans un cas dont l'issue est d'avoir le dessus, échange bienveillant et recherche d'une alternative dans l'autre. À vous de choisir !

- Quel est l'esprit des lieux dans lesquels vous êtes actuellement ?

.....

- À quel moment de la journée sont associées les réunions à fort enjeu pour vous ?

.....

- Quelle est l'attitude de communication que vous adoptez naturellement dans ce cas ?

.....

- Quel est l'impact que vous avez sur votre entourage lorsque vous vous sentez impliqué dans une situation ?

.....

- Quel est votre premier réflexe lorsque vous communiquez avec quelqu'un, en conscience ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Dix paramètres pour mieux communiquer

Compte tenu des caractères subjectifs de toute attitude en communication, la recherche des invariants est primordiale pour coacher efficacement quelqu'un. Il n'est pas suffisant de regarder la réalité avec le prisme d'autrui ; encore faut-il décoder le sens qu'il donne à la situation vécue, dans son langage propre.

La frontière entre forme et fond est un artifice de méthode, on l'a vu. La division entre le corps et l'esprit est également contestable, si l'on admet que le corps communique, et que chaque organe « pense » : l'intention qui nous anime, avec tous les registres émotionnels possibles, siège dans divers endroits de notre corps, qui résonnent d'intuitions et de mémoire selon un ordre symbolique structuré (cf. session n° 13 sur la place du corps dans le coaching).

Dès lors, les langages verbal et non verbal sont partie intégrante de toute relation de communication. En tant que sujet coaché, vous pouvez prendre conscience des voies multiples de communication qui vous parcourent, et utiliser plus judicieusement la palette de variations de style dans votre communication.

D'un point de vue non verbal, les paramètres les plus pertinents sont les suivants.

Le regard

Indépendamment de la couleur ou de l'expression des yeux, l'intensité du contact visuel est éloquente d'une intention plus ou moins insistante. Les travaux empiriques des behavioristes montrent que la perception de sincérité et de maîtrise par un interlocuteur est directement associée à la durée du contact visuel (cinq secondes environ). Ceux d'entre nous qui, par inhibition ou timidité, ont plus de difficulté à fixer leur interlocuteur dans les yeux peuvent regarder la zone des sourcils au nez qui, à une distance d'un mètre environ, produit le même effet.

L'expression du visage

L'impression générale dégagée par une personne est liée à son visage. Sans mentionner les stigmates distinctifs d'une cicatrice, d'une déformation même légère ou d'une pigmentation remarquable auxquels Goffman a consacré un magnifique ouvrage, le visage dans son entier peut sourire, rire, pleurer ou manifester une relative tension intérieure. « Le visage est

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

comme une confidence que l'on porte sur soi sans le savoir », affirmait Sartre. Les acteurs savent aussi que le visage peut se modeler en une palette immense d'expressions différentes.

La distance interpersonnelle

Elle influe directement sur le degré d'intrusion dans la sphère d'autrui. Selon la théorie de l'anthropologue américan Edward T. Hall, ce paramètre est même le critère différenciant et fondateur de la notion de « culture », régissant un code de normes, d'interdits et de symboles selon que l'on laisse entrer autrui dans sa sphère intime, privée, sociale ou publique. Il faut entendre ici le concept de culture dans son sens le plus universel, et repérer notre propre schéma culturel individuel (cf. session n° 21).

La position du corps

Selon que l'on est assis, debout ou couché, et selon l'angle entre le tronc, le bassin et les jambes, on induit une perception et donc une représentation tout à fait différente chez autrui. La contraction musculaire est ici également très poreuse d'un interlocuteur à l'autre.

La gestuelle

Même s'il est fortement corrélé à l'habitus et aux coutumes (méditerranéenne, anglo-saxonne, asiatique, etc.), l'usage des mains est un indicateur puissant du niveau d'énergie que l'on investit dans une relation de communication. Le langage des mains, au-delà de la syntaxe des sourds-muets, a également une symbolique propre que l'on ne peut ignorer en coaching : les mains ouvertes paume vers le ciel, les mains en prière ou les poings serrés en disent long sur la teneur du propos qui nous anime.

La poignée de main

La force, la chaleur et la moiteur d'une poignée de main créent instantanément une représentation de l'autre dans notre esprit. En coaching, on prêtera aussi attention à la durée et au mouvement plus ou moins envahissant de la main tendue.

Le registre verbal comporte également une palette de variations qui colorent le discours.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le volume de la voix

Il indique un niveau de stress ou d'assurance, et peut être utilisé à contre-emploi. Ainsi, quelqu'un qui parle à voix baisse est parfois plus écouté qu'une personne à la voix forte.

Le débit de la voix

Le nombre de mots dans un temps donné suggère une précipitation plus ou moins grande, et peut être utilisé selon que l'on veut faire passer un niveau émotionnel en pesant certains mots davantage que d'autres.

La fluidité de la voix

Selon que notre propos est haché ou au contraire fluide, l'écoute d'autrui sera plus ou moins sollicitée. Ce paramètre est essentiel à l'intelligibilité du propos.

Le respect du silence

Appelé techniquement la latence de réponse, ce paramètre a un impact décisif sur l'agressivité ou la passivité perçue par un interlocuteur. Dans une optique de coaching, le silence est un espace précieux d'intériorisation, et nécessite une maîtrise forte de la part du coach pour éviter tout interventionnisme.

Et vous, où en êtes-vous ?

En situation de communication normale, comment qualifieriez-vous votre attitude de communication en termes d'intensité, sans jugement de valeur ? (Marquez d'une croix la case concernée.)

Paramètres de communication	Attitude passive	Attitude juste	Attitude active
Le regard			
L'expression du visage			
La distance interpersonnelle			
La position du corps			
La gestuelle			

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Paramètres de communication	Attitude passive	Attitude juste	Attitude active
La poignée de main			
Le volume de la voix			
Le débit de la voix			
La fluidité de la voix			
Le respect du silence			

Une fois ce diagnostic établi, une ligne en zigzag relatif se dessine : on en déduira deux axes de progression importants.

D'une part, la cohérence entre votre intention et votre impact est liée à la **cohérence** de votre attitude globale. Plus le zigzag est marqué, plus vous créez de parasitage par rapport à un objet de communication neutre.

D'autre part, face à un enjeu important pour vous, un paramètre peut avoir tendance à trahir votre tension intérieure. Il est intéressant de repérer ce paramètre pour en faire un **thermostat personnel** de niveau de stress, et éventuellement pour apprendre à le réguler.

Comment mieux communiquer avec autrui ?

Les paramètres de communication ne sont pas seulement un instrument de contrôle, ils sont aussi une précieux indicateur de l'état interne d'autrui.

En premier lieu, on peut être attentif à **l'ensemble des signes corporels et verbaux** au même titre que le contenu des messages transmis par son interlocuteur. Face à une demande qui nous semble difficile à satisfaire, l'observation des paramètres de la personne demandeuse peut faire l'objet d'un feedback approprié (cf. session n° 6). Quelque chose d'apparemment anodin peut être essentiel, ou inversement, pour peu que l'on observe ce que le corps dit du sujet. Sur un plan sémantique, l'attention portée aux lapsus, actes manqués, métaphores et autres déplacements de sens inconscients est parfois la pierre angulaire d'une séance de coaching sur un objet apparemment trivial.

En second lieu, on partira du principe que **la demande n'est pas le besoin** ; un coaching peut partir d'une question détournée, qui semble mettre le

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

sujet qui l'exprime en dehors du jeu, alors qu'il en est le principal intéressé. À ce titre, un exemple éloquent est la demande de conseil pour « aider » un tiers à résoudre un problème, dont il n'a pas même conscience. L'attitude de communication peut révéler un niveau d'énergie que le propos semble atténuer, et appeler naturellement l'interrogation suivante : « En quoi cela vous touche-t-il ? »

En dernier lieu, on veillera à repérer les **canaux de communication préférentiels** de l'interlocuteur : les techniques de négociation inspirées de la PNL et de l'Analyse Transactionnelle ont instrumenté la communication à des fins de persuasion. Le coaching peut utiliser les mêmes méthodes, en visant au contraire le dévoilement bienveillant du vécu de la personne coachée. À partir du registre de communication verbale (métaphores employées, registre de langage, intensité émotionnelle) ou non verbale (posture corporelle ouverte, bloquée, rigide, tendue, atone, décontractée, etc.), on peut lire le canal privilégié pour entrer en communication avec quelqu'un, à un moment précis. Le modèle des canaux sensoriels privilégiés (visuel, auditif, kinesthésique, ou olfactif/gustatif) offre une grille de lecture qui permet de se synchroniser avec autrui, comme on parle une langue étrangère.

La **synchronisation** consistera ici à se caler sur le même mode de communication verbal et non verbal que son interlocuteur, sans jugement mais par mimétisme bienveillant, et à utiliser les variations des paramètres de communication pour appuyer un changement de regard ou le renforcement d'une représentation (ancrage).

- À quoi êtes-vous particulièrement attentif dans l'attitude de communication de votre entourage, en dehors du contenu (message) et du discours (rhétorique) ?

.....

- Quelle est votre réaction habituelle face aux lapsus d'autrui ? Et face aux vôtres ?

.....

- Quel est le paramètre sur lequel vous vous ajustez spontanément avec votre interlocuteur ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Quel est le paramètre avec lequel vous avez du mal à vous synchroniser sur autrui ? Pourquoi ?

.....

- Quel feedback pouvez-vous donner à autrui lorsque vous découvrez le besoin réel derrière sa demande ?

.....

Ici, plus que jamais, la frontière entre coaché et coach est mince : en repérant vos propres leviers de communication et leur impact sur votre interlocuteur, vous le coachez autant qu'il vous coache vous-même. La principale critique du coaching *online*, *via* Internet voire par téléphone, est donc de nous priver de tous les capteurs qui font la richesse d'une communication humaine, physique et présente.

L'autobus du début de ce chapitre était là pour nous rappeler que certaines dimensions de la communication ne sont pas près d'être dématérialisées. Les « transports » ont un parfum de mystère sensationnel que le sens classique prêtait à ce mot, pour combien de temps encore ?

Pour aller plus loin…

Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Points Seuil, 1971.

Erving Goffman, *The presentation of self in everyday life*, Anchor, 1959.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SESSION N° 10

Soyez bien venu !

« L'intelligence se caractérise par une inaptitude naturelle à comprendre la vie. »

Henri Bergson

MOTS-CLÉS

accueillir, bienveillance, respect, s'oublier, exigence, indulgence, responsabilité.

« *Willkommen, bienvenue, welcome…* » : le film *Cabaret* a rendu célèbre cette formule simple et provocante d'une Lili Marleen lascive au bout d'un fume-cigare qui n'en finit pas de se consumer. Tout est dit de l'atmosphère trouble du Berlin des années 1930 dans cette scène équivoque et envoûtante.

Quoi de plus inepte, en apparence, que des formules de politesse ? Sésame de la communication, ces civilités ont perdu aujourd'hui de leur fonction originelle et passent souvent pour de l'affectation désuète et superflue.

À force d'être utilisé dans les interfaces homme-machine de notre quotidien aseptisé (messageries vocales, standards électroniques et autres panneaux publicitaires soi-disant interactifs), le mot de « bienvenue ! » s'est appauvri en une formule banale, insipide et vite oubliée.

En matière de coaching, l'acte de bienvenue est un moment structurant de la relation à l'autre (cf. session n° 12). Que dit-on exactement en énonçant cette injonction « soyez bien venu ! » ?

D'une part, c'est une invitation : quel est le sens de cet accueil en coaching ?

D'autre part, c'est un vœu : qui a le pouvoir d'être bien ou mal venu ?

Enfin, c'est une promesse : en quoi êtes-vous bienveillant si vous êtes bienvenu ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Comment vous inviter à votre propre coaching ?

Le coaching repose sur une relation de confiance et d'implication bienveillante avec le coach. En amont de cette relation, il y a un acte volontaire de la personne coachée. Sans désir de changer, exprimé ou non, le coaching est inopérant.

Être coaché consiste à se rendre à l'évidence, au vide de sens à partir duquel on retrouve ses esprits. Le lâcher-prise est parfois la résultante d'un coaching, souvent le point de départ d'une transformation profonde du regard que l'on porte sur le monde.

Que vous soyez enthousiaste ou découragé au début d'un coaching importe peu, si le regard que vous portez sur vous-même n'est pas bienveillant. **S'accueillir** soi-même consiste à se ménager un temps intime, spécifique et exclusif, dans le flot de ses activités courantes. C'est un geste de réconciliation avec soi-même, et non d'auto-examen ou de jugement implicite, qui conduit vers une meilleure maîtrise de soi.

Il n'est pas rare de rencontrer des personnes coachées dont 80 % des difficultés tiennent au **jugement auto-dévalorisant** qu'elles portent sur elles-mêmes. Dans ce cadre, le coaching est une véritable ré-éducation, au sens propre du terme, consistant à s'apprivoiser, s'accueillir et même se célébrer, en pleine conscience.

Quelques idées reçues tenaces en Occident méritent d'être revisitées ici.

Prendre soin de soi

C'est un acte d'hygiène mentale : dans nos catégories de raisonnement, nous cataloguons comme négative toute activité de développement personnel qui ne présente pas les attributs d'un utilitarisme dominant : contemplatif, introspectif et vain, l'anathème est souvent radical contre le coaching. Cette « conscience malheureuse » de soi, qui dégrade le subjectif aux yeux de la pensée positive, fut contestée explicitement dans le mouvement romantique du XIX^{e} siècle. Depuis, malgré la propagation de la pensée freudienne, le souci de soi dans le monde des affaires reste suspect de régression infantile et de narcissisme coupable. En réalité, le choix d'être coaché est un acte de clarté et de présence à soi, nécessaire pour être pleinement présent aux autres.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La performance immédiate, qui a envahi la sphère individuelle, se nourrit de la peur de la fragilité humaine. Le coaching est une corde de rappel salutaire pour redécouvrir que puissance et impuissance, performance et défaillance, vie et mort sont les deux facettes d'une même conduite humaine.

La connaissance de soi

C'est une transformation de soi : un des soupçons tenaces sur le développement personnel consiste à y voir une approche purement analytique, « cérébrale », qui entretient la souffrance en lui donnant un cadre interprétatif rassurant.

D'une part, être coaché consiste à choisir d'être « responsable mais pas coupable ». Ce n'est pas la recherche des causes, mais l'exploration des solutions originales qui anime la personne coachée dans sa progression. N'en déplaise à la conception doloriste du développement personnel, la consolation d'un sujet souffrant n'est pas un passage obligé dans un coaching, où la finalité est d'accroître l'autonomie de la personne coachée, non sa dépendance.

D'autre part, être coaché amène à prendre ses distances par rapport aux divisions mentales entre réflexion et action, ou entre compréhension et transformation. Le fait de mettre en perspective ses ressentis, ses représentations et ses modes d'action suppose davantage de comment que de pourquoi (cf. session n° 6) ; en conséquence, la compréhension est surtout affaire de cohérence et de bien-être en coaching, plutôt que d'explication causale qui ferait la part belle à nos constructions mentales.

La division altruisme/égoïsme

Cette division est très artificielle, dès lors que l'intention de la personne coachée est positive ; selon l'aphorisme de Cioran, « le dernier pas vers l'indifférence est la destruction de l'idée même d'indifférence ». Loin d'être indifférent, le coaching n'est pas synonyme d'égocentrisme. Centré sur l'être conscient et non sur l'ego (cf. session n° 2), la personne coachée élargit son champ de perception de la réalité. En général, un coaching débouche sur une plus grande bienveillance vis-à-vis de son entourage, en étant passé par un centrage plus conscient sur soi.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

En mettant en cohérence ses intentions et ses actions, ses représentations et son impact, ses émotions et son empathie, la personne coachée développe une conscience plus large de soi et des autres.

Le regard que vous portez sur votre propre problématique et l'espoir que vous fondez dans votre progression conditionnent très largement la réussite de votre coaching. En d'autres termes, la première attitude de la personne coachée envers elle-même est un geste d'**accueil bienveillant**, qui est le geste primordial de reconnaissance et d'acceptation de soi. « C'est OK d'être ceci, de faire cela ; et maintenant, qu'ai-je envie de changer ? »

- Comment pouvez-vous être bienveillant envers vous-même dans votre coaching ?

.....

- Quelle est la dernière fois que vous vous êtes offert un temps régulier pour votre développement ?

.....

- De quoi êtes-vous pleinement responsable dans la situation présente ?

.....

- Quel est le regard que vous souhaiteriez porter sur votre entourage à l'issue d'un coaching ?

.....

- Que devez-vous faire pour aborder votre coaching en suspension de jugement ?

.....

Faire vœu de simplicité

Ce n'est pas par hasard que « bien venu » soit écrit en deux mots ici. En effet, en tant que personne coachée, vous pouvez décider vous-même de l'état dans lequel vous vous présentez aux autres, et en particulier à votre coach. Si vous venez à sa rencontre en cherchant du réconfort, de la

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

confrontation, ou de la respiration, vous n'y mettez pas la même énergie, ni la même attente ou le même *a priori*.

Se préparer à être coaché, c'est se centrer intérieurement dans cette relation singulière coach/coaché. En quoi pouvez-vous être bien venu ou mal venu ?

Générosité

La générosité est contagieuse. Si vous êtes animé d'intentions claires et positives, votre coach sera dans la même disposition à votre égard. Les premières séquences peuvent être déstabilisantes, car elles ne seront sûrement pas conformes à votre attente *a priori*. Une fois les objectifs et le cadre de l'intervention clairement établis, il est plus utile de vous abandonner au ressenti du moment, quitte à être inconfortable, que de chercher à argumenter intellectuellement sur le contenu de la démarche.

Respect !

Le temps que vous vous accordez pour votre coaching est précieux, c'est parfois une respiration dérobée au stress quotidien. Si vous prenez vos séances à la légère, c'est vous-même que vous négligez, et non votre coach. C'est pourquoi chaque séance de coaching annulée est facturée, comme en psychothérapie (cf. session n° 15). Se respecter commence donc par une autodiscipline qui tient littéralement en respect tous nos faux-fuyants, nos tergiversations et nos ratiocinations, qui nous incitent au *statu quo*. Le coaching repose sur un engagement de progrès, il est donc l'expression d'une responsabilité et d'un renoncement à la plainte.

L'exception ne confirme jamais la règle

En développement personnel, l'exemplarité est reine. En tant que coaché, vous ne poursuivez pas des objectifs démesurés et irréalistes (cf. session n° 5), chaque étape franchie mérite d'être célébrée symboliquement. Votre coaching est ponctué de plans d'actions concrets, chaque séance de travail avec votre coach n'est pas isolée, et le travail intermédiaire est indispensable. Avec un cadrage plus ou moins scolaire selon votre mode de fonctionnement, vous prenez à chaque fois un engagement qui est un vœu que vous avez le pouvoir de réaliser. Être coaché, c'est en quelque

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

sorte être son propre magicien dans son développement personnel, le coach étant la baguette magique, dans le meilleur des cas !

Pour être bien venu, il dépend de la personne coachée de revisiter ses intentions personnelles, en particulier son vœu de simplicité : il y a quelque chose de voluptueux à se consacrer à son développement personnel, en suspension de jugement et sans chercher à comprendre avec des raisonnements sophistiqués ce qui est à l'œuvre. Parfois, les solutions les plus simples sont celles que l'on a écartées par goût de la complication.

- Quelle place avez-vous envie d'occuper dans votre démarche de coaching ?

.....

- À quoi verrez-vous que vous êtes généreux envers la relation de coaching qui se noue ?

.....

- Voici trois bonnes raisons de mettre en œuvre votre plan d'actions intermédiaires :

.....

.....

.....

- Quel sens allez-vous donner au temps que vous vous accordez pour votre coaching ?

.....

- Quelle est la façon la plus simple de progresser dans votre situation actuelle ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Attention, trafic d'indulgences

Le coaching est un processus centripète : la déstabilisation et la confrontation sont des moments qui concourent à une plus forte concentration sur vos véritables enjeux.

On a beau établir un cadre professionnel, des objectifs contractuels et des plans d'action concrets, les critères de réussite d'un coaching sont éminemment liés au regard subjectif que porte la personne coachée sur elle-même. Contrairement à l'effet de mode actuel des « feedbacks 360°[1] », c'est la personne coachée qui est la plus apte à mesurer sa progression.

Comment pouvez-vous vous prendre vous-même comme point de repère fixe pour étalonner votre progression ?

Le coaching renvoie chacun à sa propre échelle de valeur, qui est, en soi, une thématique de coaching extrêmement répandue.

Selon le degré d'exigence que vous placez en vous-même et en autrui, votre regard sur les événements sera coloré du plus sévère au plus laxiste. En clair, les quatre quadrants de la figure suivante indiquent quatre postures fondamentales vis-à-vis de la dialectique exigence/indulgence. La seule permanence est cette dialectique, seules les dimensions que vous décidez de mettre en lumière ou dans l'ombre colorent plus ou moins votre représentation de la réalité :

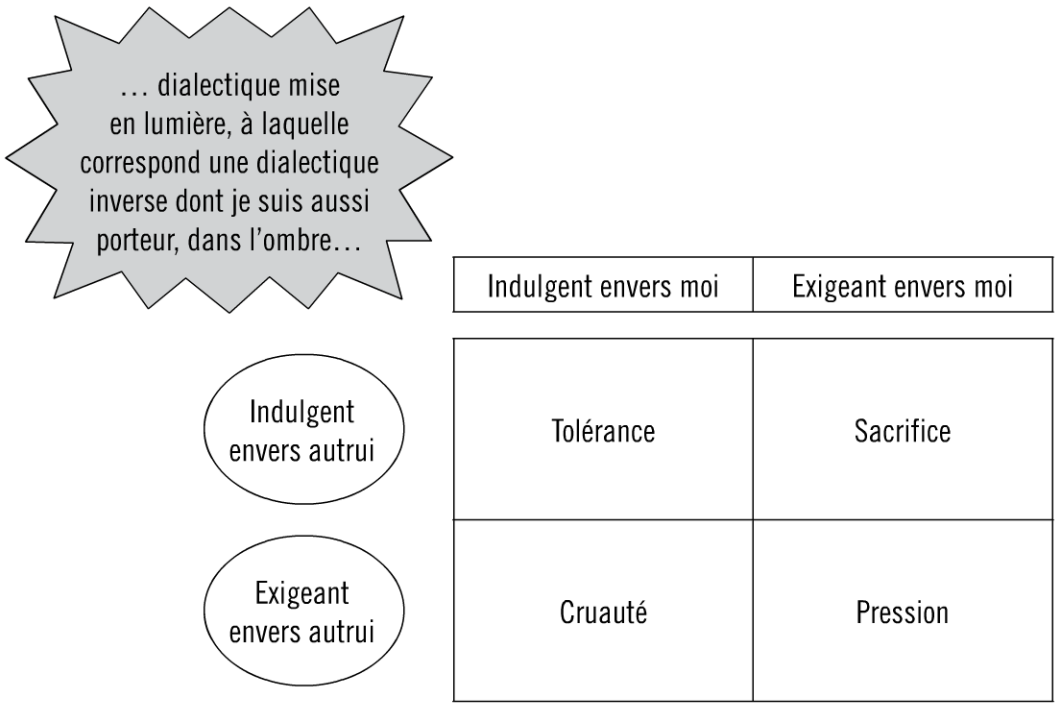
- La **pression** : ce registre de forte exigence envers soi et envers autrui est efficace dans un contexte compétitif et élitiste, où la logique de performance est gratifiante (orientation résultats). Le coach pourra entraîner le coaché, en l'alertant sur le risque d'épuisement d'un tel système.
- La **tolérance** : ce registre est, au contraire du précédent, une incitation à l'indulgence pour soi et pour autrui. Conforme à un contexte sécurisant – le coaching est une obligation de moyens, pas de résultats –, il incite la personne coachée à se développer en harmonie avec son entourage. Parfaitement adaptée pour un apprentissage long, l'inconvénient

1. Dispositif de développement professionnel consistant en une enquête anonyme auprès des pairs, des subordonnés, du responsable hiérarchique et parfois de quelques « clients » de la personne coachée. La restitution écrite formalise des points forts et des points de développement en matière de leadership et de communication. Les limites de l'exercice résident dans le soi-disant anonymat et la restitution pseudo-scientifique, avec un texte parfois généré automatiquement par le logiciel du consultant…

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

majeur de cette logique est d'être faiblement stimulante. Le coach veillera ici à centrer son action sur des objectifs ambitieux et concrets.

- La **cruauté** : ce registre dure rarement au cours d'un coaching, à mesure que la personne coachée prend conscience de son impact sur son entourage. Plus indulgente avec elle-même qu'avec les autres, la personne coachée se plaint généralement de n'être pas assez entourée, et trouve des griefs en toute occasion, sauf dans son propre comportement. Le coach pourra utilement faire émerger les conséquences relationnelles et éthiques d'une telle position, et les éventuelles incompatibilités avec l'organisation et le style de leadership de la personne coachée.
- Le **sacrifice** : ce registre est une variation extrême du dévouement et de l'abnégation, où la personne coachée encourage en l'acceptant un système qui profite davantage à son entourage qu'à elle-même. Très fréquent chez des entrepreneurs ou des experts dans leur domaine, il induit une perte de productivité sur la longue durée. Le coach veillera ici à mettre la personne coachée en pleine responsabilité de son rôle professionnel, et à ne pas subir un système pervers.



Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Quel est votre positionnement spontané sur la matrice ci-dessus ?

.....

- Est-ce compatible avec le changement que vous appelez de vos vœux ?

.....

- Quel bénéfice avez-vous à être indulgent vis-à-vis de vous-même ? Et de votre entourage ?

.....

- Que signifie, pour vous, la sur-performance dans votre coaching ?

.....

- Si vous modifiez une dimension de votre exigence, que ferez-vous ?

.....

Beaucoup de croyances et de jugements de valeur peuvent surgir face à cette question de l'exigence personnelle. La bonne nouvelle, à ce stade, est que rien n'est jamais définitif en matière d'échelle de valeur de soi-même et des autres. Faire une place, dans notre esprit, à la possibilité d'un autre niveau de satisfaction, c'est déjà accueillir la dynamique de coaching. Toute exigence est bien venue, si elle s'accompagne également d'un même regard d'indulgence sur les choses. Le coach de coachs Bernard Leblanc-Halmos a raison de nous inviter à être « père-formant » et « mère-veilleuse » à la fois !

Pour aller plus loin…

Martin Winckler, *La maladie de Sachs*, J'ai lu, 1999.

Khalil Gibran, *Le prophète*, Librio, 2001.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

SESSION N° 11

Restons connectés !

« La forme, c'est du fond qui remonte à la surface. »
Victor Hugo

MOTS-CLÉS
e-coaching, présence réelle / présence virtuelle, addiction, narcissisme.

Une consœur et amie installée aux États-Unis me confiait récemment qu'elle fait la totalité de ses coachings individuels *via* Zoom, un logiciel de vidéoconférence et présentation par Internet. Mon premier réflexe fut d'y voir une nuance de plus entre d'une part le coaching à l'européenne, intime et artisanal, et le coaching anglo-saxon d'autre part, plus relationnel et outillé. Soit. Mon amie me rappela alors qu'elle avait la phobie des attentats dans les aéroports. Même les coachs ont leurs petits secrets. Mais la cause de ces séances 100 % *via* Internet était ailleurs : ses clients, habitant pour la plupart Los Angeles, préféraient ce coaching à distance pour s'éviter les embouteillages épouvantables de la ville californienne.

De la prévision météo à la banque à distance, des courses livrées à domicile aux cours de management suivis en ligne, en moins de vingt ans, les nouvelles technologies se sont infiltrées dans la vie courante de tous les pays développés. Il n'est pas étonnant que les pratiques d'accompagnement individuel se développent également « *online* ». La question n'est plus de faire avec ou sans, mais de voir en quoi cela modifie le champ du travail sur soi. Des applications sur smartphone sont apparues pour faire de la méditation, pour personnaliser son cardio-training ou pour avoir une pensée positive par jour, alors pourquoi pas pour être coaché ? Cela simplifie la vie, fait gagner un temps précieux et multiplie les liens et les rencontres dans des communautés virtuelles qui ne cessent de croître. En coaching, les nouvelles technologies permettent de démultiplier un

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

objectif, d'accélérer un plan d'action, de se socialiser avec une identité professionnelle plus affirmée. Encore faut-il savoir utiliser ces nouvelles possibilités à bon escient : du gadget à l'addiction, les risques sont patents. Trois catégories d'outils méritent un mode d'emploi :

1. Messageries instantanées : comment concilier l'immédiateté et la qualité du feedback ?
2. Réseaux sociaux : que dire et que taire sur soi pour exister sur la toile sans s'aliéner ?
3. Visioconférences et séances à distance : comment faire bon usage de Skype et du téléphone en coaching ?

Comment « chatter » avec la souris

Pour paraphraser Roland Barthes et brosser une nouvelle mythologie contemporaine, on est tenté d'écrire que nous vivons dans « un monde ou l'on chatte ». Jamais les possibilités de communiquer n'ont été aussi développées qu'aujourd'hui. Internet n'a pas seulement augmenté la quantité d'informations échangées dans le monde, il a surtout aboli le temps et la distance, en réduisant considérablement le délai de transmission de nos missives, pour des conversations à un coût presque nul. Demander un avis d'expert, consulter une encyclopédie gratuite, s'inscrire dans une communauté d'expériences, toutes ces formes d'échanges sont désormais à portée de clic. La façon dont nous communiquons transforme nos vies, et nous coache en quelque sorte dans une triple célébration de l'immédiateté, de la transparence et de l'ubiquité. Celui qui n'a pas d'adresse mail est-il aujourd'hui exclu du jeu ? La quantité de mails reçus et envoyés mesure-t-elle notre désirabilité sociale ?

Même les courriels sont *has been*. Aujourd'hui, les messages s'échangent instantanément par milliards sur Internet, dans un temps de plus en plus court. En matière de développement professionnel, à chaque outil son usage.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le TED[1] et le MOOC[2]

Ces deux outils favorisent **l'apprentissage à la carte** en révolutionnant la formation continue présentielle. Certes, il s'agit de savoir plus que de connaissance. Si vous cherchez à vous familiariser avec les neurosciences, ou à explorer la résilience sous toutes ces formes, ce type d'enseignements vidéo est fait pour vous. On retient mieux une métaphore qu'une longue démonstration (cf. session n° 9 sur la métaphore), *a fortiori* un conférencier en chair et en os que la lecture d'un livre. D'autant que la plupart des MOOC sont agrémentés de présentations visuelles, d'exercices et de travaux pratiques qui accélèrent l'appropriation de la thématique, certains prévoyant même des interactions entre « apprenants » pour gommer la didactique solitaire. Attention cependant à deux effets pervers :

- D'une part, l'**effet hypnotique** du « stupéfiant image » qui n'est plus à démontrer depuis Régis Debray, ni celui du pouvoir de propagande du son radiodiffusé depuis Serge Daney : on est davantage à la merci d'un son que d'une image même subliminale, et ce d'autant plus que l'on est derrière un écran.
- D'autre part, le **vagabondage intellectuel**, car on peut s'enivrer de savoirs sans pour autant mettre en pratique dans sa vie les enseignements reçus. Pour éviter d'être fasciné par ces présentations formatées et séduisantes, suggérons trois attitudes critiques : *primo*, lire l'ouvrage ou les articles du conférencier et pas seulement sa version vidéo ; *secundo*, prendre des notes et tester entre deux sessions les concepts dans sa propre vie ; *tertio*, se fixer un objectif concret et borné dans le temps, avec une plage horaire dédiée à ces universités à distance.

1. Site Internet proposant des milliers de conférences aux formats fixes et classées par thématiques, sous-titrées dans une centaine de langues, TED.com est un important diffuseur de la culture du développement personnel, notamment *via* les sessions franchisées en France sous le titre TEDx dans lesquelles interviennent des chefs d'entreprise, des auteurs témoignant d'une expérience de vie et, bien-sûr, de nombreux coachs.
2. « *Massive Online Open Course* », modules de cours payants ou gratuits dispensés *via* Internet notamment par les grandes universités américaines, dans presque tous les domaines du savoir.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La messagerie électronique classique

Elle sert à **échanger des informations, non pas à communiquer**. Comme Dropbox qui stocke sur un serveur distant des fichiers lourds et partagés, le mail est devenu un support pour échanger des pièces jointes, mais son usage décline au profit des réseaux sociaux que nous verrons plus loin. Il n'empêche que nous avons tous vécu le « *remote management* » qui consiste à recevoir une liste de tâches ou un recadrage par courriel. Combien d'entre nous ont reçu un – soi-disant – feedback par courrier électronique, et en ont vécu amèrement les biais (malentendu, jugement abrupt, escalade de violence)… Les messageries électroniques sont un instrument de travail efficace mais aussi un épouvantable amplificateur émotionnel, car vous ne savez jamais comment votre interlocuteur percevra votre message. Aussi convient-il de se méfier du mail en matière de coaching, et d'instaurer avec autrui quelques principes actifs :

- bannir l'impératif et les majuscules ;
- ne jamais « répondre à tous » ;
- se demander pourquoi mettre untel en copie ;
- ne pas envoyer de mail à des heures indues (on peut les écrire tard puis les mettre en attente dans la boîte d'envoi) ;
- appliquer systématiquement les « Accords Toltèques » de Miguel Ruiz[1] dans l'écriture et la lecture de tous ses mails : avoir une parole impeccable, ne rien prendre personnellement, ne pas faire d'hypothèses, faire de son mieux au moment présent.

J'ajouterai trois suggestions pour édulcorer l'effet papillon des mails qui nous tracassent puis nous envahissent :

- *Primo*, ne jamais répondre aux mails où l'on est en copie (voire ne jamais les lire).
- *Secundo*, dormir une nuit entre la rédaction et l'envoi d'un mail difficile (souvent, on n'aura plus besoin de l'envoyer).
- *Tertio*, prendre deux minutes de plus et mettre quelques formules élémentaires de politesse dans le courrier électronique concerné.

L'usage du courrier électronique reflète bien votre degré de sobriété dans l'échange, les mails trop longs étant rarement lus. Et la loi de l'attraction

1. Cf. Miguel Ruiz, *Les quatre accords toltèques*, Jouvence, 1997.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

opère ici à plein, de sorte que vous pouvez soigner votre communication si vous souhaitez être traité pareillement.

Les messageries instantanées

Whatsapp, Messenger, Wechat… Les messageries intantanées, dans leur fonctionnalité type sms, sont d'un tout autre registre, plus archaïque et plus émotionnel. Elles répondent à un besoin d'interdépendance, et nécessitent parfois un **sevrage relationnel**. Par sms ou *via* des outils dédiés à des communautés d'utilisateurs comme Tumblr ou Instagram, nous échangeons des humeurs brèves, partageons à deux ou davantage des images, des impressions et des rendez-vous éphémères. Dans un langage codé, phonétique et peuplé d'icônes comme des rébus aztèques, nous tissons et entretenons des liens affectifs à mi-chemin entre la tradition épistolaire et celle du dazibao. Rejouant l'urgence affinitaire pré-adolescente, les messageries instantanées nous comblent d'un contact fort et direct, sans parole, tactile plus que digital. Tout SMS est un peu un SOS : qui n'a jamais écrit un appel au secours à un confident, thérapeute de fortune ou coach improvisé, espérant une réponse lapidaire personnalisée, que l'on relierait comme une formule magique face à l'adversité ? Pourquoi ne pas recourir à ces patchs de confiance qui nous relient de façon invisible à des marques d'attention rares tant nos vies sont solitaires ? Pour autant, l'usage des messageries instantanées pour des questions de développement personnel présente trois risques.

- D'une part, la **projection**, car l'autre me parle de lui bien plus que de moi dans son sms, et il me faut donc relativiser pour garder mon libre arbitre.
- D'autre part, l'**addiction**, puisque le fil d'une conversation *via* textos est sans fin, il vous faut donc prendre garde à la dépendance qui s'installe avec la personne que vous sollicitez – et inversement.
- Enfin, le **désenchantement**, car les sms appauvrissent les échanges en trivialisant des sentiments complexes. Dans « Brandt rhapsody », Benjamin Biolay et Jeanne Cherhal ont mis en musique une histoire d'amour sur plusieurs années, du flirt à la séparation, le tout uniquement par sms interposés et post-it sur le frigo.

Et vous, sur des sujets graves, comment chattez-vous ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Quels sont les champs de savoir que vous aimeriez explorer depuis votre ordinateur ?

.....

- À quelle fréquence est-ce que vous consultez vos courriers électroniques ?

.....

- Quel bénéfice auriez-vous à différer d'un jour vos réponses aux mails importuns ou importants ?

.....

- Avez-vous déjà reçu des sms que vous gardez précieusement comme des talismans électroniques ?

.....

- Quand pourrez-vous vous accorder une journée sans smartphone ?

.....

Être visible sur la toile ou ne pas être

Les réseaux sociaux nourrissent un besoin d'appartenance et d'affiliation qui semble éloigné de la démarche de coaching préconisée ici. Peu de conscience de soi, point de silence intérieur et guère plus d'humilité contagieuse sur les plateformes qui nous encouragent à rendre publics nos carnets d'adresse, à « *liker* » les photos et « *follower* » les idées d'autrui, ou encore à afficher « plus de 500 relations » comme un gage de respectabilité professionnelle… Personnellement, je ne suis ni sur Facebook ni sur Twitter ni sur LinkedIn, moins par coquetterie de profession libérale que par une pudeur farouche à l'égard de ces nouveaux *Big Brothers*. Je suis un coach *low-tech* et ne m'en porte pas plus mal. Mais il serait absurde de prétendre que l'on peut se priver des réseaux sociaux lorsqu'il s'agit de soigner son image professionnelle, de réorienter sa carrière ou de faire connaître ses compétences à diverses communautés d'utilisateurs.

Voici quelques pistes empiriques inspirées de mes coachings auprès de dirigeants faisant, eux, bon usage des réseaux sociaux.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Distinguer l'affichage de votre vie privée et de votre vie publique

Facebook est ainsi à proscrire du champ professionnel, trop grand public. Si vous êtes adepte d'un réseau social, l'essentiel n'est pas seulement le contenu que vous diffusez – attention, le droit à l'oubli n'empêche pas certaines pages embarrassantes d'apparaître des années durant sur les moteurs de recherche – mais surtout la frontière que vous mettez autour de vous. Avoir plusieurs pseudonymes sur plusieurs réseaux dédiés aux divers volets de votre existence est sans doute un procédé judicieux, mais un peu clivant tout de même… Le double enjeu d'intégrité des données et de sélectivité des personnes invitées à partager un morceau de votre vie est clé, surtout si vous êtes en phase d'interrogation sur votre orientation professionnelle. Votre profil est-il 100 % public ? Y a-t-il une incohérence entre les différents groupes d'utilisateurs auxquels vous êtes inscrit (fonction ou métier, *alumni*, sports, passions, etc.) ? Y a-t-il des restrictions de confidentialité que vous entendez préserver (état civil, famille, cercles d'influence, etc.) ?

Mettre à jour votre *curriculum vitæ* sur Internet au moment juste

LinkedIn est un bon prétexte pour faire le bilan de son parcours professionnel, trouver une formulation synthétique et se mettre en mouvement intérieurement. Se rendre visible sur le marché du travail est un réflexe salutaire que devrait avoir tout cadre, aussi épanoui soit-il dans son emploi actuel. L'ensemble des chasseurs de têtes travaillent aujourd'hui avec LinkedIn ou Viadeo en plus des annuaires de grandes écoles ; il est donc judicieux d'avoir une stratégie d'image professionnelle sur ces réseaux sociaux, au lieu d'envoyer un CV aux cabinets de recrutement. Même si des rubriques sont imposées, soignez particulièrement le choix de la photographie, le libellé générique résumant votre « *elevator pitch* »[1], ou encore les quelques chiffres indiqués en appui aux étapes clés de carrière (effectif encadré, taille des projets en CA, résultats en euros, sachant que vos prétentions salariales sont à proscrire des réseaux sociaux).

1. Littéralement « résumé d'ascenseur », par allusion à la conversation que vous pourriez avoir avec un recruteur le temps d'un voyage en ascenseur. Cet exercice est un excellent instrument de coaching de prise de parole et de bilan de carrière : que dire de distinctif, de marquant et d'enthousiaste sur soi en quinze secondes ?

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- D'un côté, ayez à l'esprit que le timing et la fréquence de mises à jour de votre profil professionnel sont des messages en tant que tels, aussi signifiants que le contenu de votre CV.
- De l'autre côté, un minimum de veille technologique s'impose surtout si vous êtes une personnalité publique ; mettez de l'ordre dans votre exposition sur la toile, en unifiant les profils existants (comptes créés ici et là au fil du temps) et en suivant grâce aux outils de Google ou d'Amazon les occurrences de références à vos travaux et à votre nom.

Ne pas confondre image et réalité

Certains croient qu'en montrant tout sur Internet, on suscite l'intérêt. Ici comme ailleurs, la séduction est affaire de *teasing*, pas d'exhibitionnisme. Sur Internet, vous utilisez des avatars de vous-même qui ont leur propre existence, leurs lecteurs et leurs détracteurs, mais il n'empêche, c'est toujours de vous qu'il s'agit *in fine*, de votre cohérence personnelle. Communiquer sur Internet est comme un tatouage, il vous marque à vie. Si vous avez un compte Twitter, vos messages instantanés engagent une responsabilité vis-à-vis de ceux qui vous liront, et plus encore vis-à-vis de vous-même. Quel est le fil directeur de vos commentaires en termes de système de valeurs, de croyances et de citoyenneté ? Si vous avez un compte Flickart, Instagram ou Pinterest, votre album photo devient public, ce n'est pas comme créer un micro-site Internet où vos photographies pourront être mises en valeur, protégées par un *copyright* et diffusées de façon restrictive. Êtes-vous sûr de vouloir laisser apparaître une image de votre anniversaire de mariage sur Google ? Et si vous êtes un leader d'opinion dans votre domaine d'expertise, la tenue d'un blog est une astreinte, avec prises de position construites et mise en ligne régulière d'articles, faute de quoi vous ne dépasserez pas une notoriété confidentielle.

En résumé, les réseaux sociaux rendent visible l'identité professionnelle que vous souhaitez exposer un jour. Pour que celle-ci ne vous échappe pas trop vite – cela arrivera dès que vous posterez des messages à forte audience, quoi qu'il arrive –, méditez sur le sort de Narcisse et l'ivresse de l'image confondue avec la réalité. La quantité de contacts sur un réseau social ne dit pas grand-chose de la qualité de votre image publique, ni de votre cohérence intime, tant il est vrai que rien ne remplace la rencontre physique réelle. Serez-vous prêt à vous exposer sans vous mettre en danger ?

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Êtes-vous confortable avec la page de résultats de recherche quand on tape votre nom sur Google ?

.....

- Quel serait aujourd'hui votre « *elevator pitch* » professionnel et personnel ?

.....

.....

.....

- Sur quels sujets êtes-vous prêt à afficher une position publique dans votre vie ?

.....

- Quel est votre jardin secret et comment pouvez-vous le protéger sur Internet ?

.....

- Voici cinq comptes desquels vous allez vous désabonner et cinq contacts que vous refuserez pour rester en intégrité :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

e-Coaching : séance virtuelle, impact réel

Le coaching tel que nous l'avons présenté ici dans sa forme pure est un exercice de présence à soi et au monde. Une qualité d'écoute inconditionnelle, l'acuité d'un feedback qui touche juste, la sécurité d'un cadre dans l'ici-maintenant qui fixe l'objectif, autant de prérequis à la réussite de votre coaching. Comment concilier cela avec les nouvelles technologies qui parasitent assurément le colloque singulier, la rencontre avec l'autre, la *gestalt* du coaching ? Que dire d'un coaching par Internet, par téléphone, voire par messagerie électronique ? Que devient le travail sur soi tandis que l'uberisation du coaching gagne du terrain chez ceux qui analysent nos « *big data* » pour fournir quantité d'applications de coaching sur smartphones, de co-développement dans des communautés virtuelles et d'algorithmes de conseil à la personne de plus en plus personnalisés ?

D'une part, **l'e-coaching est efficace en mentoring mais inopérant en coaching**. Un programme de coaching en intelligence artificielle peut vous apporter des clés cognitives et comportementales, mais il sera toujours inapproprié pour des enjeux existentiels et spirituels plus subtils. Imagine-t-on que le transfert fonctionne dans une cure analytique avec un robot ? C'est pourquoi, avant d'engager une démarche de coaching à distance, je vous encourage à opter pour une formule comportant au minimum la moitié de séances en face à face, avec éventuellement des points téléphoniques et des échanges de mails. Dans le monde des affaires anglo-saxon, la formule de « *unlimited access coach* » a fait florès, que faut-il en penser ? C'est un habile argument marketing mais, dans les faits, rien de plus que l'assurance qualité que le coach répondra à vos mails et vos sms en cas d'urgence. Ne vous fiez pas aux mirages de séances à distance au prétexte de la disponibilité et du temps gagné. Un coaching est là pour vous sortir de votre zone de confort, pas pour vous y visser.

D'autre part, il faut compenser la perte de contact par le **soin apporté au dispositif technique**. En effet, quand vous faites un coaching *via* Internet, il y a trois éléments du système de communication qui interagissent : votre coach, vous et l'appareillage technique entre vous (réseau physique et numérique, ordinateurs et smartphones, écrans, caméras, microphones, routeurs, modems, jusqu'aux câbles d'alimentation électrique). Ne faites pas comme s'ils n'étaient pas là, en cherchant une sensation illusoire de spontanéité et d'authenticité, alors qu'un artefact électronique vous relie. Privilégiez un lieu et un horaire calmes, où vous serez sûr de n'être pas dérangé. Vérifiez la qualité du signal (fibre haut débit ou ADSL sont un

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

prérequis pour une connexion audiovisuelle), et choisissez une application « *peer-to-peer* » standard et fiable du type Skype sur PC ou Zoom et Facetime si vous êtes sur Apple. Si le signal est mauvais parce que le son ou l'image sont distordus, que la communication s'interrompt trop souvent, coupez les caméras, ou reportez la séance, en prenant conscience de ce que ces obstacles à communiquer disent de votre situation actuelle. D'une façon générale, mon expérience est qu'il vaut mieux faire disparaître sur votre écran la fenêtre de votre propre caméra, car vous avez tendance à vous regarder parler au lieu d'être centré sur l'échange et sur l'autre. Narcisse est toujours en embuscade…

Enfin, éprouvez la densité du coaching à distance en **faisant place au silence** : dans une séquence de travail impliquant Internet ou la téléphonie, chacun a tendance à parler plus, plus fort et plus vite. C'est une erreur, car on croit être plus efficace alors que l'on occulte le temps d'appropriation, de discussion et d'intériorisation inhérents à tout dialogue humain. *Via* Internet, vous vous privez de beaucoup de capteurs sensoriels chez l'autre, et réciproquement.

Je vous encourage au contraire à marquer davantage les silences, à prendre le temps de déployer votre parole sans vous laisser interrompre. Et surtout, restez concentré pendant toute la session, car la tentation est grande de se laisser distraire lors d'une séance à distance : feuilleter ses mails, répondre à ses sms, surfer sur Internet, ni vu ni connu vous n'êtes plus attentif à votre coaching personnel. Si l'envie vous prend de faire deux choses en même temps, mieux vaut écourter la séance car le charme s'est rompu et vous ne serez pas aussi réceptif. Peut-être êtes-vous fatigué, ou bien le dispositif technique vous gêne-t-il pour aborder certains sujets ?

A contrario, mon expérience côté coach est qu'une séance « *online* » compte double par rapport à une séance « *live* », car la concentration requise, l'intensité des échanges et l'écoute à obtenir sont beaucoup plus difficiles. En une heure par Internet, vous aurez souvent le même contenu d'informations qu'en deux heures *de visu*, avec sans doute beaucoup moins de qualité de présence et de confiance, certes…

➡ Quelles sont les questions délicates que vous n'oseriez aborder dans une conversation *via* Internet ?

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Avez-vous tendance à faire plusieurs choses en même temps que vous communiquez sur Internet ? Si oui, quoi ?

.....

- Quelle est votre réaction quand un silence surgit par téléphone ?

.....

- Quelle partie de vous est frustrée lorsqu'une conversation par Internet s'interrompt brutalement ?

.....

- De quelle qualité de présence avez-vous besoin dans votre vie actuelle ?

.....

Rien ne remplace la relation humaine dans un coaching, et pourtant les messageries, les réseaux sociaux et Internet offrent de nouveaux champs possibles à la pratique du développement personnel. Si une vraie éducation de la présence à soi est nécessaire, notamment pour les « *digital natives* » qui sont connectés en permanence, tout est affaire de modération et de panachage entre les temps d'accompagnement à distance et ceux de « *pure* coaching ». Sur l'arbre de la connaissance, le serpent numérique tendrait aujourd'hui à Eve et à Adam un smartphone : saurez-vous résister à la tentation d'ubiquité ?

Pour aller plus loin…

Oscar Wilde, *Le portrait de Dorian Gray*, Livre de Poche, 1972 (1891).

Anne-Laure Bondoux, Jean-Claude Mourlevat, *Et je danse aussi*, Pocket, 2016.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

PARTIE 2

Être coach : onze sessions de supervision

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

UN BON COACHÉ FAIT-IL TOUJOURS UN BON COACH ? La pratique du coaching didactique est un parcours semé d'embûches : après un développement personnel empruntant les chemins décrits dans les onze sessions de la partie précédente, il s'agit d'être supervisé dans sa pratique de coach par des pairs, « coachs de coachs » qui valident la qualité et la performance de votre mode d'accompagnement.

Savant marketing de réseau d'une corporation qui s'autoproclame professionnelle, ou dérive sectaire vers une cooptation endogamique ? L'objet de cette partie est de montrer que le coaching supervisé ne corrobore ni l'un ni l'autre de ces préjugés. Inspirée de la psychanalyse à qui elle n'emprunte pas son caractère institutionnel, la supervision est une nécessité vitale pour tout coach professionnel.

D'une part, la supervision a une vertu *pédagogique*. Elle permet un apprentissage continu de nouvelles techniques et attitudes, en enrichissant sa propre maîtrise des gestes de coach *in vivo* par des points d'entrée méthodologiques multiples. Dans cet esprit, chaque session de la partie que vous vous apprêtez à lire comporte une double lecture, théorique et pratique, conjuguant des aide-mémoire et des exercices sur quelques enjeux majeurs de la position de coach.

D'autre part, la supervision trouve une utilité *déontologique*. Elle consiste à confronter sa pratique au regard d'autres coachs, souvent expérimentés, pour s'entraîner à comprendre et à traiter en mode coaching les difficultés que l'on rencontre dans certains accompagnements individuels. C'est pourquoi la partie 2 aborde des questions telles que la frontière professionnel/personnel, la prescription de coaching ou encore le coaching interne, non pour apporter des réponses en termes d'évaluation professionnelle, mais pour susciter chez le lecteur une réflexion quant à l'intégrité de son action.

Enfin, la supervision remplit une fonction *écologique* pour le coach. La réussite d'un coaching dépend de ce que le coaché va investir comme options nouvelles de son développement, avec l'aide du coach. Or ce dernier a besoin de recul par rapport à ses propres représentations et ses

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

propres affects, sans se projeter dans la réalité de l'autre ni se laisser envahir par celle-ci. La gestion de ce contre-transfert, dans une optique psychanalytique, ne se décrète pas : elle se pratique en conscience, au gré des situations rencontrées par le coach et de son évolution personnelle. À ce titre, cette partie a pour but de familiariser le lecteur avec cette hygiène mentale, à travers onze sessions de supervision qui sont indépendantes les unes des autres pour en faciliter la découverte.

En quelque sorte, et pour revenir sur la question introductive de cette page, un bon coach est d'abord un bon coaché : poursuivant son propre chemin de sagesse, le coach ne se prend ni pour son rôle, ni pour son propre maître, mais entretient la fragilité, la candeur et l'humilité qui font de tout coach un coach perpétuellement en herbe.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'écoute flottante : peut-on être en pilotage automatique ?

« Je suis un mensonge qui dit toujours la vérité. »
Jean Cocteau

Théorie

Pour être coach, on n'en est pas moins homme… La qualité principale du coach est son écoute, c'est entendu. Mais est-on toujours à l'écoute, disponible et accueillant envers l'autre ?

La technique courante du coaching est l'écoute active, c'est-à-dire une attention particulière à l'autre, qui mobilise tous les efforts du coach. Comme on l'a vu à la session n° 11, une des difficultés du coaching par téléphone, au-delà de la perplexité qu'inspire l'outil, tient aux distractions qui surgissent pour le coach s'il n'est pas physiquement aux côtés de la personne coachée.

Le coach pose un œil externe sur la réalité vécue par la personne coachée, et autorise ainsi une lecture différente de la situation. Le recadrage nécessite souvent une attention très intense du coach quant au contenu et au processus de communication avec la personne coachée. Or, à défaut d'un entraînement très poussé, le coach ne peut pas maintenir un niveau d'attention équivalent au fil d'une séance de trois heures ou plus.

Le mode d'écoute mérite donc quelques préalables éthiques et techniques.

Parler avant d'être entendu

La personne coachée est généralement plus loquace que le coach, c'est même à cela que l'on reconnaît un coaching d'un mentoring. La fonction première du coach est cathartique, au même titre que le confesseur ou le

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

psychothérapeute : la personne coachée s'allège et clarifie ses idées en prenant simplement la parole, en l'absence d'intervention active du coach. Pour frustrante qu'elle paraisse au coach qui veut « aider » son interlocuteur, cette dimension de libération par la parole n'en est pas moins efficace.

On croit que le coaching est nécessairement un dialogue à deux, alors qu'il s'agit le plus souvent d'un dialogue intime à haute voix entre diverses « sous-personnalités » de la personne coachée, dans l'esprit du dialogue intérieur inspiré par les travaux de C-G. Jung.

En d'autres termes, le coach est un instrument pour la personne coachée dans sa progression individuelle ; en aucun cas il n'est sujet du propos exprimé. Quelle que soit l'intensité des interventions du coach dans le discours du coaché, celles-ci s'inscrivent en renforcement ou en contrepoint de la réalité de ce dernier, avec les fondamentaux suivants :

Suspension de jugement

L'objet réel du coaching est le sujet coaché, et non la problématique qu'il convoque apparemment. Le coach peut apporter des éclairages, des perspectives nouvelles ou des interprétations, mais il ne saurait prendre parti pour un des termes de l'alternative proposée.

Attitude bienveillante

L'écoute du coach est un ensemble de comportements verbaux et non verbaux, qui ont pour effet d'offrir un espace de parole privilégié à la personne coachée. Par une expression du visage apaisée, une voix et une gestuelle sécurisantes, le coach aide aussi le coaché à s'écouter pleinement, y compris dans ses paradoxes et ses non-dits.

Accueil inconditionnel

Au moment de la rencontre, le coach se consacre entièrement à la personne coachée, les perturbations extérieures étant neutralisées. Le choix des lieux, ainsi que l'acte symbolique de refuser les dérangements ont un rôle déterminant dans la confidentialité des propos échangés. Le coaché se dévoile plus volontiers lorsqu'il se sent unique pendant la séance de travail. Si les lieux ne sont pas totalement dédiés au coaching, le regard du coach peut contribuer à créer un « tunnel » virtuel avec la personne coachée, en établissant un dialogue très profond avec les représentations et les émotions de celle-ci.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Accoucher l'esprit

Plus que jamais, l'écoute du coach contribue à l'accouchement d'une stratégie positive de la personne coachée ; ni forceps, ni anesthésie, mais une présence dédiée à la parole de l'autre suffisent à faire émerger une réalité nouvelle de la problématique évoquée. On veillera, en particulier, à ne pas couper la parole de la personne coachée tant que son propos initial n'est pas abouti, quitte à donner un feedback sur une logorrhée ou un mutisme éloquents.

Mais le coach n'est pas toujours en écoute active, soit parce que des pensées parasites surgissent dans son esprit, soit parce qu'il est hypnotisé, ennuyé ou même agacé par la personne coachée. Ces réactions sont normales, mais n'ont pas à perturber le déroulement du coaching.

Ne pas répondre, mais avoir du répondant

Le coach peut être interpellé par la personne coachée sur le mode « que feriez-vous à ma place ? », qui est un piège classique de coaching. Pour esquiver ces faux-fuyants par rapport à la responsabilité propre de la personne coachée sur sa problématique, le rôle du coach est de ne pas répondre (sur le contenu) mais d'avoir du répondant (sur le processus).

Être à l'écoute ne signifie pas que l'on réponde, encore moins que l'on suggère les réponses que l'autre a envie d'entendre. La plupart des émissions de radio d'antenne libre ne donnent pas véritablement le temps ni le détachement pour permettre aux auditeurs de devenir speakers, on assiste alors à un hold-up du sujet posé, qui devient un sujet de pose, entre deux pauses.

Le coach peut reformuler, clarifier, faire des associations libres, poser des questions ouvertes et donner des feedbacks, mais il le fait toujours en écoute consciente de tout ce que cela provoque chez la personne coachée.

L'écoute flottante

Cela consiste, certes, à entendre ce que VEUT dire la personne à haute voix, mais surtout à entendre en bruit de fond tout qu'elle dit VRAIMENT malgré elle : les intonations, les manifestations émotionnelles, le langage de son corps, les prédicats et les métaphores qu'elle emploie, sans parler des silences, soupirs et autres temps morts qui en disent long.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Rien ne laisse penser extérieurement chez le coach qu'il est en écoute flottante. Tout se passe comme s'il déployait des capteurs sensoriels panoramiques qui font une enveloppe invisible autour des deux interlocuteurs.

Comment stimuler son écoute flottante ?

Dissocier le discours du message

Le coach écoute la personne coachée comme si cette dernière parlait une langue étrangère. Dans ce cas, notre oreille prête une attention de curiosité et de concentration à la structure des phrases, au vocabulaire, et il saute d'un mot-clé à l'autre pour ne pas perdre le fil du message. En faisant cet exercice, on découvre aisément que l'essentiel du propos n'est pas tant dans le contenu du message que dans le processus d'agencement de mots et de structures de syntaxe.

Entendre la musique de l'autre

On peut avoir plusieurs niveaux d'écoute d'un morceau de musique, selon que l'on est attentif à un instrument particulier, à la phrase musicale principale, au rythme ou encore au mode majeur ou mineur dans lequel se déroule l'œuvre. Il en est de même dans une écoute flottante en coaching. Il y a quelque chose de jubilatoire et de savoureux à saisir, derrière les propos, une suite musicale souvent harmonieuse qui tient au timbre, aux sonorités et aux locutions favorites de la personne. Cette musique en demi-teinte révèle souvent l'état interne, les thèmes récurrents et les pierres d'achoppement dans la problématique posée. Le coach agit ici comme un rayon X qui révèle d'autres motifs sous la toile d'un maître.

Entendre sans écouter

L'écoute flottante consiste étrangement à contourner le circuit traditionnel de compréhension des sons par le cerveau. Souvent, il n'y a rien à comprendre intellectuellement dans le coaching, il y a juste à donner libre cours à un désir ou une envie en libérant la peur qu'une croyance a forgée. L'écoute flottante résiste à l'entendement des esprits cartésiens formés aux principes des sciences sociales positives : ni entretien semi-directif, ni interrogatoire de diagnostic clinique, ni observation participante, le coaching consiste à accueillir la parole de l'autre sans chercher à « saisir » ce qu'elle projette d'angoisses, de désirs et d'autres fausses pistes. Être en écoute flottante permet d'entendre la globalité du sens sans écouter en tension, et cela permet de lâcher prise sur l'énergie bloquée dans le

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

propos du coaché. Le coach est davantage transformateur que relais d'électricité.

L'écoute flottante renvoie à un état de conscience différent de l'écoute active, plus large et moins centré sur la compréhension mentale du discours. En quoi le coach peut-il s'entraîner à une telle écoute ?

À quoi sert de parler à un répondeur ?

La catharsis n'est pas suffisante en coaching, qui véhicule une dynamique d'action. Le coaching repose sur la présence des deux protagonistes. On ne coache jamais quelqu'un par procuration, encore moins à son corps défendant. L'écoute flottante n'est pas une technique générique ; elle demande un ajustement avec la personne coachée en fonction de sa demande de soutien, d'encouragement, de confrontation ou encore de validation. Voici quelques critères clés.

La maturité dans son rôle professionnel

L'écoute dirigée est efficace avec des personnes en prise de fonction, ou qui veulent « apprendre » les arcanes de leur rôle professionnel. En mode automatique, le coach peut conduire la séquence en prêtant attention aux questions suivantes : projection concrète dans la réussite, rapport au mérite, confiance en soi et en les autres, conscience de son propre style de leadership, etc. Si les réponses sont spécifiques, les questions posées selon la maturité professionnelle sont souvent les mêmes, et l'expérience de cas similaires est une alliée pour l'écoute flottante du coach.

La connaissance de soi

Pour certains, le coaching est la première rencontre avec un développement personnel. Pour d'autres, il s'agit d'une étape dans un cheminement personnel déjà engagé. Selon les cas, le coach sera plus ou moins sollicité sur sa fonction de classement, d'étalonnage de la personne coachée par rapport à des référentiels psychologiques ou autres. L'écoute flottante est facilitée lorsque le coach mobilise des « béquilles interprétatives » telles que les grilles de comportements ou les supports méthodologiques sur une dimension particulière du coaching. Attention toutefois à démystifier chaque outil employé, pour remettre la personne au cœur de son développement.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le type d'humour

Le regard du coach est sérieux, sans être grave. Aucune problématique ne se résout plus aisément parce que l'on se compose une figure de circonstance, accablée et compatissante. Dans une dynamique d'encouragement à l'action, le coach peut s'autoriser, au contraire, l'usage de l'humour pour aider le coaché à prendre de la distance par rapport à son objet. Beaucoup de mes coachings font passer la personne des larmes au rire, avec un effet curatif au fil des séances. Le coach s'ajuste sur le registre d'humour favori du coaché, et peut aisément déployer son écoute flottante dans un cadre détendu, distancié par rapport à la problématique traitée.

Écoute flottante ne signifie pas répondeur automatique ; l'alchimie interpersonnelle entre le coach et la personne coachée est singulière, et l'écoute flottante s'entraîne sans qu'aucune mécanique ne soit reproductible d'une situation à l'autre.

Pratique

Plusieurs exercices pratiques permettent d'entraîner son écoute flottante, sans ignorer pour autant le propos immédiat de la personne coachée.

Entraînement à une écoute globale

Dans une conversation courante, vous pouvez repérer l'état interne d'écoute flottante en essayant de retenir un maximum de faits périphériques à la conversation sans perdre le fil de celle-ci pour autant, les noter mentalement et faire le point au bout de quelques heures, éventuellement en débriefant avec un « complice ».

- Avez-vous perdu le fil de la conversation ? Pourquoi ? À l'image du jeu des sept erreurs, à quoi avez-vous été particulièrement attentif ? Qu'avez-vous ignoré délibérément du processus de communication ?

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Techniques de prise de notes

En situation de tête-à-tête en mode coaching, vous pouvez structurer votre prise de notes en distinguant formellement (parenthèse, acronymes, pictogrammes, etc.) le discours linéaire de l'autre et votre perception de tout ce qui se passe, en suspension de jugement. Au début, vous pouvez vous limiter à noter tout ce qui vous passe par la tête pour mieux vous centrer sur la personne, au moment présent – ou, à l'inverse, noter minutieusement tout le « procès-verbal » du contenu pour laisser votre esprit s'aventurer dans le processus qui est à l'œuvre.

➨ En fin de séance, faites un bilan : quel impact a eu votre prise de notes sur la personne coachée ? Qu'avez-vous perçu de différent ou de neuf ? Comment évalueriez-vous votre écoute, sur une échelle de 1 à 10 ?

.....

.....

.....

.....

.....

❒ 1 ❒ 2 ❒ 3 ❒ 4 ❒ 5 ❒ 6 ❒ 7 ❒ 8 ❒ 9 ❒ 10

Vue d'hélicoptère

Au cours d'une séance, vous pouvez visualiser la situation de communication, en prenant conscience de l'interaction, de votre place dans cet échange et pas seulement du propos. Vous pouvez ainsi flotter mentalement au-dessus de la pièce, sans perdre le fil des échanges.

Cette « vue aérienne » peut vous conduire à avoir l'air absent. Vous allez donc adopter, en conscience, une attitude manifeste d'écoute, avec des acquiescements espacés et un contact visuel régulier, tout en déployant votre écoute à l'ensemble de la relation.

Faites le point au bout de quelques instants : que se passe-t-il lorsque vous atterrissez ? La personne coachée a-t-elle décelé une différence dans votre attitude à son égard ? Quelle est la partie la plus délicate de cet

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

apprentissage de la vue d'hélicoptère ? Que s'est-il passé intérieurement lorsque vous avez eu l'impression de faire semblant d'écouter le discours de l'autre ? Quelle a été votre prise de notes pendant cet exercice ?

.....

.....

.....

.....

.....

Économies d'énergie

Au cours d'une séance, lorsque vous sentez que vous décrochez (bâillements, étirements spontanés, pensées parasites, douleurs physiques éventuelles, etc.), vous pouvez veiller à la qualité continue de la séquence de coaching tout en économisant vos ressources.

Vous pouvez improviser un exercice stylo en main ou un plan d'action *in vivo* pour la personne coachée, et lui accorder cinq minutes de réflexion individuelle.

Vous pouvez aussi proposer une pause plus ou moins formelle, et noter très précisément les mots et attitudes dans l'instant pour reprendre le coaching aussi fidèlement que possible.

Enfin, vous pouvez suggérer un exercice physique, ou un temps de créativité mentale, ou encore une mise en situation ludique, pour rompre avec le déroulement de la séance.

➡ Comment la personne coachée a-t-elle réagi ? Quel feedback pouvez-vous lui donner à présent sur les enjeux de ce moment d'interruption ? À la reprise, comment qualifieriez-vous votre présence à l'autre ?

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La place du corps dans une séance de coaching

« La sculpture est déjà là, enfouie dans la pierre.
Avec mes outils, je n'ai qu'à la restaurer. »

Auguste Rodin

Le coaching ne mobilise pas que les facultés de l'esprit ; dans une conception harmonieuse du développement personnel, la réflexion intellectuelle, aussi agile soit-elle, ne suffit pas : le plan d'action, mise en mouvement de la personne autour de son objectif, est là pour « *walk the talk* », littéralement mettre le discours en marche. Aristote n'enseignait-il pas sa sagesse en déambulant en bon péripatéticien ?

Le statut du corps est double en coaching : d'une part, le corps est **symptôme** ; le corps-signe nous renvoie des informations que le mental feint d'ignorer, et le coach aide à réunir les dimensions intellectuelles, spirituelles, morales, imaginaires, émotionnelles et physiques en soi. Interpréter le corps comme révélateur de sens, mémoire et prémonition, est un exercice utile en coaching. D'autre part, le corps est **système** ; le corps-vecteur est un matériau de travail pour ancrer ou désamorcer des pensées ou des comportements, et il est en interaction permanente avec toutes les autres dimensions de l'être. Comme canal de communication avec la personne coachée, le corps est un langage de progression de la personne coachée, au même titre que le discours produit ou les émotions maîtrisées.

Ce chapitre présente un corps de pratiques et de théories du corps en développement personnel, sous la plume de Jean-Claude Ponce, coach de dirigeants et spécialiste en France de l'application de la kinésiologie au coaching.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Théorie

Mens sana in corpore sano

Cette base de sagesse des pages roses du dictionnaire est souvent dévoyée par un excès d'esprit analytique qui transforme l'esprit sain dans un corps sain en travail intellectuel et réflexion d'un côté, gymnastique et entretien de la machine corporelle de l'autre.

La kinésiologie appliquée au coaching récuse ce découpage artificiel. Elle privilégie une vision globale de la personne comprenant à l'évidence un ensemble « corps – esprit – émotions – énergies » vivant une écologie personnelle « alimentation – environnement » dans un système relationnel « famille – collègues – amis – ennemis » avec des motivations spécifiques « valeurs personnelles, objectifs, stratégies d'entreprise et de carrière », le tout se jouant dans les trois temps « passé, présent, avenir ».

Aborder une dynamique de progrès en escamotant un de ces éléments consiste à aider la personne à avancer sur son chemin, mais en sachant qu'elle va probablement progresser en boitant.

Le coach-kinésiologue reçoit et perçoit le dirigeant comme un être qui se trouve à l'instant présent au carrefour de son histoire, de sa personnalité, de ses envies profondes, de ses contraintes, de ses challenges, de ses responsabilités, etc., le tout souvent dans une solitude encombrée de rencontres parfois enrichissantes, mais aussi déstabilisantes.

Face à la complexité et à la subjectivité de cette unité, la kinésiologie choisit de faire du corps – *via* le test d'un muscle ou d'une série de muscles – le porte-parole de l'harmonie et de la force intérieure ou l'indicateur de la difficulté, du stress, du déséquilibre.

Véritable révélateur du fonctionnement instantané du système nerveux central, le muscle indicateur sait dire si cette personne globale est en fonctionnement optimal (utilisant ses ressources les plus simples et les plus directes) ou en fonctionnement dégradé (obligée de faire appel à des substituts externes ou internes) pour une situation spécifique, actuelle, passée ou à venir.

Pour le dirigeant qui considère parfois son corps comme un moyen au service de son mental – et ce dernier comme un moyen au service d'un objectif externe et intégré –, ce peut être la redécouverte d'un système de repères – ses sensations – qu'il a perdu l'habitude d'utiliser. Lorsque le chemin d'accès au dénouement passe par la réponse corporelle, la

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

surprise provient souvent de la simplicité des solutions issues de l'intégration des informations et désirs conscients et de leurs causes ou conséquences inconscientes rendues accessibles par le test musculaire.

Les fondements scientifiques d'une pratique orientée résultats

À l'origine de la kinésiologie, un médecin américain, le Dr George Goodheart observe que les états internes d'une personne (pensées, émotions, sensations, comportements…) se reflètent dans l'état fonctionnel des muscles (1960).

La technique du test musculaire comme révélateur des états internes d'harmonie, de puissance, de stress ou de faiblesse était née et validée (1964).

L'associant à l'acupuncture et aux techniques de chiropractie, G. Goodheart et J. Thie créent la kinésiologie pour la santé dans les années 1970 et 1980.

L'utilisant conjointement aux découvertes sur le fonctionnement du cerveau et en particulier de la latéralisation des hémisphères, Paul et Gail Denisson développent la kinésiologie éducative dans les années 1980 et 1990 (connue sous le nom de *Brain-Gym*).

Depuis cette époque, associée aux techniques de développement et d'épanouissement de la personne, elle est utilisée par des thérapeutes, des entraîneurs, des coachs.

Des congrès réguliers permettent le partage des nouvelles découvertes ou de nouvelles utilisations des techniques connues qui sont optimisées par les tests de la kinésiologie. La dernière en date étant l'adaptation du principe de constellations familiales de Bert Hellinger aux équipes de direction.

Tous ces professionnels du mieux-être, du mieux-faire, de l'optimisation personnelle partagent deux fondements méthodologiques de la kinésiologie :

- l'accès à la réalité du moment de la personne par le **test musculaire** : la kinésiologie se caractérise par sa philosophie de progression qui interroge le corps pour obtenir des indications sur la meilleure pratique à

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

mettre en œuvre pour réussir. Cette réussite peut concerner un objectif à atteindre, une stratégie à développer, un progrès à réaliser ou une difficulté à dépasser. Cette interrogation est réellement surprenante par sa précision. Dans une séance de kinésiologie, la personne accède à sa propre histoire et la comprend mieux que quiconque ;

- l'utilisation d'un protocole spécifique, en quatre temps, décrit ci-après.

L'efficacité d'un protocole en quatre temps

Formulation d'un objectif non contradictoire

« Je veux et en même temps, je veux le contraire. » Le problème du choix – et donc de l'abandon ou du dépassement par l'intégration – est une des causes les plus fréquentes de l'échec dans la mise en œuvre d'une stratégie d'évolution ou de dépassement de soi. La kinésiologie mobilise une technique qui permet de progresser dans la direction principalement souhaitée, tout en acceptant et en reconnaissant qu'il peut être normal de vouloir aussi le contraire.

Recherche des difficultés éventuelles et des ressources sous-utilisées

Il n'est pas dans la culture managériale d'aller identifier ses ressources ou de repérer ses freins autrement que par le vecteur du langage et de la mémoire au sens habituel du terme. Or, le corps a (ou est) une mémoire extrêmement riche prête à libérer les souvenirs et l'énergie associés à des réussites ou identifier et relâcher les freins qui font que, malgré toute notre volonté, les choses ne se mettent pas en place.

Optimisation des ressources énergétiques, nerveuses, mentales, émotionnelles

Les techniques utilisées sont très variées ; ce peut être la stimulation de certains points réflexes ou la transformation des priorités dans le répertoire des images que l'on se fait de soi-même, l'évolution de certaines habitudes de langage ou de pensée, l'optimisation des connexions des hémisphères gauche et droit du cerveau, etc. L'ensemble de ces techniques d'optimisation des ressources aboutit à la formalisation d'une stratégie créative intégrant l'ensemble des composantes de la personnalité du dirigeant dans le cadre fixé par l'objectif.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Consolidation de l'apprentissage des nouvelles possibilités

Il ne suffit pas d'avoir éclairé un chemin de réussite pour le parcourir efficacement et si possible joyeusement. Il est important que le dirigeant sache qu'il peut, le moment venu, puiser dans ses ressources personnelles – intelligence, énergie, capacité de décision, écoute, courage, maîtrise… – en sachant y accéder pour les rendre disponibles.

Pratique

Dans quelles situations utiliser un coaching intégrant la kinésiologie ?

La méthode de la kinésiologie et le test musculaire sont déjà largement utilisés par les professionnels qui ont besoin d'une réponse fiable concernant l'équilibre structurel, psychologique ou nerveux d'une personne.

- Des sportifs (et des équipes sportives) l'utilisent pour l'optimisation d'un geste ou d'une passe de jeu.
- Des professeurs et des orthophonistes l'utilisent pour les enfants en difficulté d'apprentissage.
- Des créatifs l'utilisent pour vérifier l'impact de leurs messages.
- Des orthodontistes l'utilisent pour valider le rééquilibrage mandibulaire.
- Des chanteurs et professeurs de musique valident l'harmonie de la technique et de l'émotion de l'artiste.
- Des thérapeutes l'utilisent pour accélérer l'accès au cœur d'une difficulté.
- Des podologues l'utilisent pour tester l'équilibre postural d'une personne.

Même si elle est encore méconnue en France (en partie en raison de ses nombreuses possibilités d'application), de nombreux professionnels ont compris qu'elle est souvent un excellent complément à leur pratique habituelle.

Dans tous ces cas, la kinésiologie vient comme un outil complémentaire enrichir la pratique du professionnel. Dans le cadre d'un coaching de dirigeant, elle permet au coach déjà professionnel des situations d'accompagnement d'enrichir sa palette technique pour gagner souvent du temps et

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

de la précision. Le binôme coach-coaché arrive plus directement au cœur de la situation intégrant la globalité de la personne.

La kinésiologie est, pour le coach, une pratique simple et puissante qui va à l'essentiel et au prioritaire. Elle conduit rapidement son client à repérer la stratégie en accord avec sa personnalité et la disponibilité de ses ressources personnelles. La sensation intérieure profonde et vérifiable d'un choix cohérent, et l'ancrage des ressources personnelles facilitent le passage du discours aux actes.

Une approche économique pour éclairer la solution

Même si la finalité et l'utilisation du coach ne sont pas les mêmes que celles du « psy », il peut arriver que la recherche des conditions de réussite nécessite de lever certains freins liés à des croyances anciennes ou des traumatismes psychologiques. Dans ces cas-là, la kinésiologie offre l'avantage de n'investiguer que le strict nécessaire au dépassement d'une difficulté ou d'un blocage associé à une situation précise. Par un enchaînement de questions de plus en plus ciblées, le test musculaire permet au coach et au coaché de déterminer un champ précis d'exploration. Ainsi ils évitent les dérives de verbalisations inutiles parce que excessives de la personne qui éprouve autant de plaisir à l'analyse de ses difficultés qu'à leur résolution. La technique du test musculaire *by-passe* souvent le couple prise de conscience – verbalisation des causes d'une difficulté en allant le plus directement à l'action résolutive prioritaire.

Ce faisant, il est particulièrement respectueux de l'intimité de l'histoire de la personne.

Le test musculaire signale les limites.

La personne intégrée (ou intégrale ?) a des raisons que la raison ne connaît pas, en tout cas pas tout de suite. Face à une possible remise en cause de ses habitudes, le mental est apte à créer des histoires et des justifications raisonnables à des comportements inadaptés, inadéquats, mais « c'est plus fort que moi ». En même temps, il est important et utile de repérer et respecter les « blocages » car ils peuvent agir comme des fusibles empêchant l'accès à des prises de conscience inutiles pour la situation ou trop douloureuses pour être intégrées favorablement pour le moment.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Par sa méthode de travail, la kinésiologie évite ces deux écueils. Elle facilite un accès rapide à la conscience inhabituelle en mettant – provisoirement – sur le côté les mécanismes mentaux et verbaux de protection inutiles. Elle respecte les protections inconscientes en questionnant régulièrement le corps pour demander l'autorisation d'explorer plus avant une situation ou de mettre en œuvre telle ou telle technique d'aide et de soutien.

À l'occasion du coaching de dirigeant, cela offre la délicatesse, le respect du rythme et de l'histoire du coaché, tout en restant dans l'axe de la mission qui est la réussite de la personne dans ses responsabilités de dirigeant.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

Les états d'âme du coach : que faire de votre propre fragilité ?

« Si vous faites advenir ce qui est à l'intérieur de vous, ce que vous ferez advenir vous sauvera. Si vous ne faites pas advenir ce qui est à l'intérieur de vous, ce que vous ne ferez pas advenir vous détruira. »

Saint Thomas

Le coach n'est pas exempt d'états d'âme : indépendamment de son écoute plus ou moins flottante, il est sensible à la problématique de la personne coachée, d'autant plus qu'il est plus impliqué dans la concrétisation rapide de solutions que ne l'est le thérapeute, en neutralité bienveillante.

Que faire de vos états d'âme en tant que coach ? Font-ils obstacle à la progression de la personne coachée, ou ont-ils droit de cité dans la démarche de développement personnel ? Comment éviter la projection de vos propres fantasmes dans la réalité de l'autre ? Que faire si vous dérapez ?

Théorie

La transparence impossible

L'efficacité du coaching repose sur un trafic d'influences : le coach aide d'autant mieux la personne coachée à trouver ses propres réponses que celle-ci investit le coach de pouvoirs magiques. La puissance du coaching tient à la relation de confiance nouée entre les deux protagonistes, et non à un substrat de sagesse universelle que le coach diffuserait au coaché.

L'ambiguïté du coaching est principalement d'opérer selon des règles immatérielles dans un champ éminemment tangible, l'entreprise. Ce n'est pas *malgré* les mécanismes d'influence, de transfert et de

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

fascination mutuelle que le coaching est efficace, c'est *grâce* à eux ! La médiation *via* l'imaginaire, le jeu ou encore la confusion sont l'opérateur même du coaching. C'est pourquoi aucune solution « immédiate », au sens propre, n'est crédible en développement personnel. La notion d'obligation de résultats, qui envahit peu à peu tous les registres d'achats de services en entreprise, est au mieux un joyeux coup de marketing, au pire une ineptie dangereuse dans toutes les interventions qui concernent la « ressource » humaine.

Le coaching n'est donc pas une affaire neutre, et la responsabilité du coach n'en est que plus importante. La confidentialité protège autant la personne coachée que le coach lui-même des manipulations en tous genres du contenu d'un colloque singulier.

Le coach s'implique dans la réalité de la personne coachée, comme un entraîneur se sent concerné par les performances de son champion, alors qu'ils ne sont pas dans le même référentiel (âge, action, exposition publique, etc.). Dépositaire des états d'âme de la personne coachée, le coach ne peut liquider instantanément l'impact qu'ils ont sur lui. Tout professionnel de la relation d'aide lira avec bénéfice les romans et essais d'Irvin Yalom, psychiatre et psychanalyste, consignant les turpitudes et les échecs inhérents à sa pratique. De même, pour être coach, on n'en est pas moins homme, avec les ombres et les imperfections que cela comporte. Certaines attitudes ou conceptions émises par son « client » peuvent heurter les valeurs ou la sensibilité du coach.

Que faire ?

Reconnaissez et acceptez vos états d'âme

Le coach a une histoire personnelle qui n'est *a priori* pas semblable à celle de ses clients. Pour un coach, ignorer ses blessures, ses peurs ou ses désirs est le plus sûr moyen de les voir resurgir au cours du coaching, en pleine projection sur une autre réalité que la sienne. Identifier ses propres zones sensibles et les noter mentalement est, au contraire, une attitude de maîtrise et d'humilité qui permet de rester disponible pour la personne coachée.

Exercez une pratique supervisée

La soupape de sécurité indispensable pour un coach est une pratique supervisée par un autre coach, comme en psychanalyse. Traiter sereinement des situations équivoques de coaching, enrichir sa pratique avec

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

des regards croisés et valider son professionnalisme sont quelques avantages d'une supervision rigoureuse. La fréquence, la durée et le cadre de la supervision sont variables, mais l'absence de supervision augmente sensiblement les risques de surchauffe du coach (mégalomanie, dépression, etc.).

Assumez vos faiblesses face au coaché

Lorsqu'un coach se prétend infaillible, la dépendance n'est pas loin. Le but, en coaching, n'est pas d'avoir le dessus, y compris dans ce qui semble bon au coach pour la personne coachée. Le niveau d'exigence implicite du coach vis-à-vis de la personne coachée (cf. session n° 10) est un terrain d'auto-examen essentiel pour le coach. *A fortiori*, le coach peut se tromper aussi bien dans sa perception d'une situation vécue, que dans les feedbacks qu'il donne à la personne coachée. Il est très profitable d'assumer ses défaillances, en les exprimant au coaché sans délai. Elles renforcent la confiance mutuelle, et créent un mimétisme positif mettant l'ego entre parenthèses.

Les états d'âme du coach sont des phénomènes parasites, car extérieurs à la réalité vécue par la personne coachée. Correctement identifiés et canalisés, ils peuvent être arraisonnés pendant la démarche de coaching.

Qu'en est-il des projections, d'amour et de haine, sur la personne coachée ?

Un bon coach est un coach transi

Les coachings sont souvent des rencontres singulières, qui marquent autant le coach que la personne coachée. Au fil des séances, le coach s'attache autant à la personne coachée que le contraire. Là encore, on n'est pas dans le même référentiel que le contrat client/fournisseur qui s'impose de plus en plus uniformément à l'entreprise, car la relation affinitaire est non seulement inévitable, mais elle est aussi bénéfique au coaching ! On ne dit rien d'autre quand on pose l'implication bienveillante comme compétence clé du coach…

Des affects circulent entre le coach et la personne coachée, et inversement. Soit. Quel statut donner à cette relation pour qu'elle serve la finalité de performance dans le champ professionnel, et non qu'elle brouille le jeu en un vaudeville freudien ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Choisissez d'être empathique

Le coach peut décider de s'installer dans une attitude positive, négative ou neutre vis-à-vis de la personne coachée. Le regard qu'il renvoie à la personne coachée, d'attirance ou de répulsion, crée les conditions structurantes du coaching. On ne peut pas coacher quelqu'un en qui l'on n'apprécie pas au moins QUELQUE CHOSE, même s'il s'agit de curiosité, de défi ou de véritable désir sublimé.

Entraînez-vous à cloisonner vos sentiments

Le champ d'intervention du coach est professionnel. Or la personne coachée est d'un seul tenant à titre privé et public. Lorsque des aspects privés, voire intimes, surgissent dans la relation de coaching (récit ou sentiments), il convient de les identifier, les verbaliser comme étant au-delà de la ligne jaune du coaching *stricto sensu*, et décider d'un commun accord de la place à leur assigner dans la démarche. En clair, les questions personnelles mises au jour au cours d'un coaching sont souvent partie intégrante de la problématique ; pour autant, on peut travailler dessus sans que la personne coachée ne livre à haute voix des événements ou des émotions qui lui sont très personnels.

Cultivez le sourire intérieur

En tant qu'instance de transfert, le coach est l'instrument d'un plus grand amour-propre de la personne coachée. Sa fonction de témoin consiste parfois simplement à faire preuve d'humanité, c'est-à-dire de connivence tacite pour les sentiments éprouvés par la personne coachée. Le coach est un compagnon qui peut, par un sourire symbolique, témoigner au coaché d'une compréhension profonde et sincère. En début de coaching, le réconfort produit par cette implication émotionnelle peut s'avérer utile avant de passer à autre chose.

La circulation des affects en coaching est nécessaire, mais n'aboutit pas à une confusion des genres, tant que le coach est en conscience de ses états d'âme. Autrement dit, le transfert fonctionne si le contre-transfert est bien maîtrisé.

La relation coach/coaché est cependant inégale, le premier influençant le second dans une relation quasi-initiatique. Comment gérer les fragilités du coach, sans les reproduire chez la personne coachée ?

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Un miroir performant car déformant

Le coach est soumis à sa propre fragilité en présence de la personne coachée. Sa propre fragilité est incontournable dès que la relation instaurée est forte, et des mécanismes pervers d'idéalisation/déception peuvent apparaître si l'un ou l'autre sur-investit ou sous-investit les enjeux du coaching. Quelques points de repère sont utiles ici.

Repérez la fonction utile de votre propre fragilité

Un des effets secondaires bénéfiques d'un coaching est d'entretenir un rapport serein avec votre propre fragilité. Compte tenu du mimétisme qui sous-tend une relation de coaching, le coach doit accepter sa propre fragilité, en énonçant qu'il n'est pas tout-puissant. Il peut refuser, interrompre ou se soustraire au coaching au profit d'un tiers s'il en ressent l'utilité pour la personne coachée. Un cas classique est la dérive vers une psychothérapie qui sortirait de son champ de compétence.

Soyez une « anti-statue du Commandeur »

La pensée psy est au développement personnel ce qu'est le dogme libéral à l'économie, une pensée unique. La psychologisation de la profession de coach par des chapelles monodisciplinaires témoigne davantage des luttes de pouvoir pour la domination d'un champ professionnel émergeant que d'une réelle professionnalisation du coaching. J'ai rencontré moins de coachs efficaces chez les psys dûment estampillés par leurs pairs que chez des compagnons artistes, sportifs ou simples explorateurs de l'aventure humaine. Un critère d'efficacité du coach est d'être… bon vivant, et non un catalogueur de névroses ou distributeur de talents, détenteur d'une sagesse suspecte parce que générique. Le meilleur allié du coach est son aptitude à douter, y compris de lui-même, à expérimenter et à s'autoriser des escapades hors des canons du leadership uniformisé.

Respectez les freins de l'autre

Le coach a beau être en suspension de jugement, il ne peut s'empêcher de conjecturer sur un avenir radieux pour la personne coachée. Ce qu'il désire POUR le coaché enferme ce dernier, comme la créature du Dr Frankenstein, dans les propres frustrations et fantasmes du coach. Le regard bienveillant du coach va donc jusqu'à accepter et célébrer le chemin de progrès du coaché à la mesure de celui-ci, en lui renouvelant toujours sa confiance dans les possibilités de dépassement de ce dernier.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le coach est un miroir déformant, qui forme sans être conforme à l'uniforme. Une rencontre singulière où rien n'est écrit *a priori* est le ferment authentique d'un coaching efficace. Comment vous y préparer en tant que coach ?

Pratique

Quelques techniques de maîtrise de ses propres états d'âme sont identifiées, chaque lecteur pouvant compléter la liste à partir de son expérience personnelle des dérapages et des envolées en coaching.

Le feedback comme rite initiatique

Au cours d'une séance de coaching, vous pouvez reconnaître un état interne ou une émotion en vous qui perturbent votre écoute bienveillante envers la personne coachée.

Plutôt que de chercher la cause mentalement et lutter contre ces états d'âme, vous pouvez marquer une rupture dans le coaching, et vous ouvrir à la personne coachée de ce qui vous anime à cet instant, en mettant à nu votre propre fragilité.

- Comment avez-vous exprimé ce feedback ? Quel était votre objectif sur le coaching ? Qu'en a fait la personne coachée ? À quoi serez-vous plus vigilant dans la suite de votre travail ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Regardez passer les nuages

Dans le déroulement d'un coaching, un sentiment négatif (agacement, gêne, rejet, etc.) peut vous assaillir vis-à-vis de la personne coachée. Après l'avoir traité en supervision, vous pouvez décider d'en faire un matériau d'amélioration de votre rôle de coach.

Chaque séquence de travail avec le coaché est comme un ciel pur, sans nuage. Lorsque vous voyez surgir cette émotion négative, vous pouvez la visualiser sous forme de nuage, et vous décidez alors de lui donner un statut quant à votre propre histoire, qui ne concerne pas la personne coachée. Et vous regardez filer ce nuage, sans empressement ni inquiétude.

➨ Combien de nuages ont surgi au cours de votre dernier coaching ? Comment avez-vous évité une situation orageuse pour le coaché ? À quoi avez-vous vu qu'ils interféraient dans la situation de coaching ?

.....

.....

.....

.....

.....

Localisez l'état d'âme dans une partie de votre corps

Vous pouvez être assailli par une représentation ou une émotion dans le cadre d'un coaching sans vous laisser submerger par elle. Pour la relativiser, vous pouvez repérer quel est le fait déclencheur (geste, propos ou image du coaché) et décider mentalement de localiser par la conscience l'état d'âme en jeu dans une partie de votre corps, qui ne vous paralysera pas. Vous pouvez ainsi relativiser ce qui vous met en péril dans la présence à l'autre, sans vous laisser perturber dans votre attitude de coach.

➨ Quelle partie de votre corps est concernée par cet état d'âme ? Pouvez-vous identifier précisément l'organe où siège l'émotion associée ? Quelle autre partie de votre corps peut s'exprimer à son tour ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Que ferez-vous de cette énergie cristallisée après la séance de coaching ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Commencer un coaching, finir un coaching

« Quiconque cherchera à se sauver soi-même se perdra ;
et quiconque se sera perdu soi-même se sauvera. »

Luc, XVII, 33

L'identification des facteurs déclenchants d'un coaching est parfois délicate, et symétrique avec les signes avant-coureurs de la « fin » d'un coaching. En effet, dans un domaine aussi subjectif, il est difficile de définir un début et un aboutissement de travail sur soi. Et cela diffère d'une personne à l'autre.

À quoi reconnaît-on, à coup sûr, un besoin de coaching ? Quand et comment arrêter une relation de coaching ? Comment refuser un coaching, en tant que coaché ou coach ?

Théorie

L'éternel aller-retour

Démarrer un coaching et terminer un coaching posent la même question, en plein et en creux, de la structure temporelle d'un parcours de développement personnel.

Un coaching est une fractale, chaque séquence prise isolément contient tout le « programme » symbolique du coaching. Ainsi, le début d'une séance est, en soi, illustratif du démarrage du coaching au sens large, et la fin d'une séance l'est aussi du terme escompté du coaching.

Le démarrage d'un coaching nous renvoie, en quelque sorte, à nos précédentes premières fois. La même appréhension, la même excitation peuvent s'illustrer dans la première rencontre entre un coach et un coaché. Les questions clés sont les suivantes.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Faire une place de premier choix à l'envie mutuelle

La personne coachée doit avoir le choix entre deux ou trois coachs possibles avant de commencer, pour s'assurer d'un *fit* suffisant avec l'un d'entre eux. Inversement, le coach n'est pas dupe de ses propres leviers affinitaires, et identifie son envie comme un moteur essentiel au démarrage du coaching. Dans le cas contraire, il doit s'autoriser à refuser de coacher quelqu'un.

De la demande au besoin

Un coaching démarre formellement par un contrat de cadrage, avec objectif, délais et budget associés. Ce temps est rassurant pour la personne coachée, et ne doit pas être escamoté. L'expression d'une demande explicite du coaché au coach nous semble en tout cas nécessaire. Cependant, le premier entretien avec le demandeur, surtout si ce dernier est prescripteur (cf. session n° 19), veillera à faire émerger le véritable besoin, parfois plus vaste ou décalé par rapport à la demande exprimée.

Se laisser surprendre

Un coaching résiste aux idées préconçues que l'on s'en fait, surtout si c'est le premier que l'on pratique. Un coaching est une boîte de Pandore, qui ouvre la voie à des possibilités d'exploration personnelle immenses. L'attitude de bienveillance, de tendresse même aux dires de certains coachs, est un préalable nécessaire à l'accueil de la personne coachée.

Clarifier les enjeux éthiques

La base d'un coaching est une relation de confidentialité, que tout doit confirmer dès les premiers instants (lieux, disponibilité mutuelle, attitudes réciproques). Lorsqu'une zone d'ombre subsiste depuis le début d'un coaching, elle empoisonnera son déroulement au fil des séances.

Interrompre un coaching consiste à prendre congé, comme on accueille quelqu'un. À l'évidence, un développement personnel n'est jamais terminé, car la résolution de situations problématiques ouvre, en général, sur d'autres questions et plans d'action associés. En revanche, un contrat de coaching est borné dans le temps, et trouve un point d'orgue, qui se matérialise par une interruption, un changement de cap ou un prolongement de séquences *ad hoc*.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La fin d'un coaching signale l'autonomie assumée de la personne coachée. Pour la personne coachée, cela se traduit par un regard différent porté sur son coach. Il est toujours présent dans son esprit, elle peut le convoquer mentalement, mais le besoin réel de le voir pour des problématiques précises est moins évident. Comme pour un médecin, la satisfaction professionnelle du coach est paradoxale, puisqu'elle consiste à rendre inutiles les consultations.

On veillera, en particulier, aux points suivants.

Marquer concrètement les ruptures

La fonction rituelle du début et de la fin d'une séance de coaching est importante, car elle crée un sas de confiance autour de la personne coachée. Lorsque la séquence est terminée du point de vue du coach (il est symboliquement *time-keeper*), ce dernier peut se lever, ou marquer une pause plus longue dans son propos, ou proposer un nouveau rendez-vous. Le rythme est structurant pour le coaching, et suppose donc que l'on marque des temps de respiration et d'accélération au cours d'une séance.

Le coaché est aux commandes

Sur la durée, c'est au coach que la responsabilité incombe de clore ou de poursuivre le travail. Ainsi, la dernière séance se prépare, et doit être investie symboliquement d'enjeux à plus long terme et d'un bilan aussi exhaustif que possible du chemin parcouru. Le coaché a, en permanence, la liberté de décider d'ouvrir ou non les boîtes gigognes successives qu'une demande résolue a fait surgir.

Un au revoir, pas un adieu

Le coaching s'interrompt sur un constat d'atteinte d'objectif initial, et non de crédit de temps consommé. La manière de mettre un terme au coaching est éloquente du statut symbolique que le coach et le coaché donnent à l'avenir, à la clôture – à la mort, probablement aussi. « Qu'est-ce que l'on se souhaite ? » est une question qui peut utilement boucler un cycle de coaching, sans se préoccuper de ce qui adviendra ensuite.

Il y a des critères repérables pour bien commencer et bien finir un coaching, qu'il s'agisse d'une séance de travail ou de l'accompagnement dans sa globalité. Pour autant, un coaching ne démarre et ne se clôt pas sous les mêmes auspices, selon que la demande formulée est une difficulté à résoudre ou un potentiel à exprimer. Comment s'y retrouver dans les deux cas ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

En coaching, le mieux est l'ennemi du bien

Un coaching n'est ni un placebo, ni un alibi. Il vise à une amélioration visible d'un comportement, d'un état interne ou d'une situation donnée. La notion de résultat est fortement corrélée aux critères de démarrage et de fin d'un accompagnement individuel.

Or la notion de résultat est éminemment mouvante en matière de développement personnel, puisqu'elle renvoie au rapport à la norme. Voici quelques repères pour fixer les contours d'un coaching sans uniformiser un processus nécessairement singulier.

Utilisez l'espacement des séances comme un indicateur

Lorsque des rendez-vous s'espacent, sont annulés ou semblent tirer en longueur, un débriefing entre le coach et la personne coachée s'impose. Comme dans un couple, retarder la confrontation ne servira qu'à amplifier le ressentiment mutuel.

Revisitez votre propre rapport au résultat

Le rapport d'exigence/indulgence du coach (cf. session n° 10) sous-tend la performance du coach. Souvent, un coach considère que l'accompagnement ne progresse pas, alors qu'une personne coachée va s'estimer comblée par le chemin qu'elle a parcouru. La réciproque est plus rare, et elle mérite une remise en question réelle de la part du coach sur son impact professionnel.

Visez l'équilibre comme optimum

Un accompagnement vise comme résultat une amélioration perçue par la personne coachée, quelle qu'en soit la nature. Il en va de même pour une séquence élémentaire de coaching. On prêtera attention aux changements physiques visibles sur la personne coachée entre le début et la fin d'une séance, et un feedback sera bienvenu pour acter ce changement. Une plus grande sérénité ou un calme intérieur sont des résultats tangibles de coaching, que la personne coachée n'est pas toujours habituée à repérer, à célébrer et à entretenir.

Donnez des encouragements réguliers

Le coach a une fonction d'entraînement de la personne coachée. Même si le point d'entrée de celle-ci dans son coaching est souvent une difficulté

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

à résoudre, la posture fondamentale du coach consiste à travailler davantage sur les points forts que sur les points faibles (cf. session n° 2). C'est pourquoi le coach insistera sur les avancées manifestes, même si elles sont mineures en début de coaching. Le coach n'est là pour aiguillonner la personne coachée que lorsque celle-ci se dit détachée par rapport à son développement.

Verbalisez les moments de crise

Une séance peut ébranler la personne coachée, et lui donner le sentiment d'un retour en arrière, ou d'un échec dans sa démarche. Ces effets de balancier sont fréquents et participent de la progression de la personne, comme les « rechutes » dans un processus de guérison. Que faire de ces moments de confusion ? En parler, pour relativiser la perception de régression éventuelle, est un sage réflexe. Dire au coaché que « c'est normal » peut l'aider à persévérer, de la même façon qu'une personne essayant d'arrêter de fumer sera sensible aux feedbacks positifs de son entourage dans les moments de découragement.

Ainsi, il n'est pas toujours pertinent de commencer ou d'interrompre un coaching, encore faut-il s'assurer qu'il s'agit d'un choix conscient, cohérent et partagé au regard de l'objectif réel du coaching.

Dans ce cadre, comment dégager des enseignements d'une pratique spécifique par essence ?

Pratique

Les situations de démarrage et d'interruption de coaching ne sont guère homogènes, mais certaines chausse-trappes peuvent être évitées judicieusement.

Faites de la dernière séance une première séance

Lorsque approche la « fin » d'un contrat de coaching, il est utile d'anticiper la dernière séance, en donnant au coaché un travail préparatoire sur mesure ; l'objectif peut être de faire la synthèse en trois mots-clés de ce

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

qu'il fait de neuf, en trois autres mots de ce qu'il a modifié et en trois autres mots encore de ce qui est en suspens. Le coach, de son côté, pourra faire le même exercice en relisant l'ensemble des notes prises au cours des derniers mois.

Le dernier rendez-vous approche. Posez la question suivante à la personne coachée : « De quoi cette séance est-elle le début ? » Faites-la travailler exclusivement sur cette question, sans débriefer les neuf points qu'elle avait préparés pour l'occasion.

➡ Comment la personne a-t-elle réagi ? Comment s'oriente le dialogue autour de sa prochaine étape de développement ? En quoi cela confirme-t-il les neuf points que vous aviez vous-même en tête ?

.....

.....

.....

.....

.....

Déclenchez un coaching

Parfois, la personne « à coacher » n'est pas expressément demandeuse de coaching : elle peut solliciter un simple conseil, ou évoquer un sujet en passant, ou encore suggérer un déplacement du problème sur une autre personne. Le coach peut alors intervenir et susciter une prise de conscience du besoin d'être coaché.

En situation courante de communication, proposez à la personne visée de lui donner un feedback, et validez son assentiment sur ce point. Dites-lui, sous forme directe ou paradoxale, que le problème qui l'occupe peut aussi s'avérer une occasion de progrès pour elle-même. Si la personne semble réceptive à ce stade, vous pouvez même vous aventurer en lui donnant à réfléchir quelques observations, pouvant faire l'objet d'un coaching. Posez enfin une question ouverte.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Comment la personne accueille-t-elle le feedback ? Quels arguments rationnels emploie-t-elle ? Quelle est sa disposition émotionnelle pour aborder le coaching ?

.....

.....

.....

.....

.....

Commencez et finissez bien une séance

Le cadre dans lequel se déroule le coaching est très significatif de l'efficacité d'ensemble de l'accompagnement. Un aspect de ritualisation du coaching incite à créer des conditions favorables pour accueillir et prendre congé de la personne coachée, tout en ménageant les effets de surprise qui illustrent les changements de représentation du coaching.

Le coaching ne peut avoir lieu dans le cadre de travail de la personne coachée, afin de ménager une rupture avec son quotidien et en gage de confidentialité.

L'accueil devra illustrer le mode de fonctionnement du coaching : convivialité, ponctualité, simplicité, repos seront soigneusement étudiés dans les lieux et la manière de recevoir la personne. La symbolique des lieux peut être confiée à un tiers, dont le regard extérieur au coaching s'avère pertinent. Un temps (cinq à dix minutes) sera accordé à la personne coachée, d'autant plus qu'elle semble pressée et agitée.

La prise de congé se fera sur un mode chaleureux, dans la continuité du coaching lui-même. Sur le fond, ce peut être l'occasion d'évoquer des thèmes légers sur un ton badin, dans la mesure où cela permet à la personne coachée de se réadapter à son cadre social familier. Le langage non verbal est ici un point clé, et la sobriété doit prévaloir dans le temps d'interruption : un coaching qui s'improvise sur le pas de la porte, au terme d'une séance de travail, doit alerter sur une dérive par rapport aux règles contractuelles de l'accompagnement concerné.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

➡ À quoi êtes-vous particulièrement attentif au commencement d'une séance ? Et à sa clôture ? Y a-t-il des moments où vous vous sentez relativement mal à l'aise ? Pourquoi ? Que pouvez-vous dire de vos séances de coaching qui commencent mal ? Et de celles qui finissent mal ?

.....

.....

.....

.....

.....

Refusez de coacher quelqu'un

Abordons la question du refus d'un coaching. La situation est relativement claire du côté de la personne coachée – sensation de manipulation, désaccord sur l'objet ou les modalités de l'accompagnement, perspective de carrière incompatible avec un engagement immédiat dans un développement professionnel. Elle est moins courante et plus délicate du côté du coach, surtout lorsqu'il est économiquement dépendant de ce contrat.

Une règle de déontologie est pourtant nécessaire, autorisant un coach à refuser tout contrat dans lequel une ou plusieurs des conditions suivantes seraient remplies :

- La personne coachée n'est pas volontaire.
- Le coach ne se sent pas neutre, du fait de sa connaissance du contexte d'ensemble.
- Le coach a le sentiment d'une trop forte proximité avec la personne coachée.
- Le coach a le sentiment que la personne coachée instaure une relation perverse.

Dans un tel cas, vous veillerez à refuser fermement l'accompagnement dès le début du coaching, en expliquant éventuellement les raisons. Vous pourrez également vous interroger sur ce que dit de vous ce refus, selon le schéma habituel de choix conscient.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Quel cadrage spécifique rendrait la situation plus confortable ? Dans le cas contraire, comment allez-vous annoncer à votre « client » votre refus de le coacher ?
- En quoi votre refus est-il fonction du moment, de la personne ou de l'endroit où surgit ce coaching dans votre vie ? Que vous apprend ce refus sur votre mode de fonctionnement en tant que coach ?
- À quoi allez-vous renoncer en refusant ce coaching ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

Ancrer des réflexes de coach

« La médiocrité de notre univers ne dépend-elle pas de notre faible pouvoir d'élocution ? »

André Breton

On ne naît pas coach, on le devient. Cet adage relie le coaching à un apprentissage continu, et semble en contradiction avec l'expérience courante des « M. Jourdain » du coaching.

Le coaching est un corpus de pratiques qui ne s'improvise pas, et dont l'apprentissage ne se fait pas sous forme doctrinaire : le coaching se vit plus qu'il ne s'enseigne. L'évaluation de la valeur du coach est donc délicate : à quoi reconnaît-on que l'on est un coach professionnel ou amateur ? Quand les techniques de coaching, apprises et exercées, deviennent-elles des automatismes opérants ? Y a-t-il un moyen fiable d'ancrer des réflexes de coach ?

Théorie

Le coach au cœur d'un paradoxe

L'efficacité du coaching repose sur la spontanéité du coach, en conscience de la situation présente de la personne coachée. Or, il n'est pas d'injonction paradoxale plus enfermante que le célèbre « soyez spontané ! », qui met le coach dans la double contrainte d'obéir à un ordre impossible à exécuter sans désobéir, précisément. Car le coach qui ménage ses effets, soigne ses répliques et fourbit ses feedbacks n'est plus vraiment spontané, par définition.

Comment en sortir ?

À l'évidence, la spontanéité du coach désigne la candeur voltairienne ou l'ironie socratique de son regard : sa fonction subversive tient largement à cette vision oblique, critique et bienveillante qui n'a de virginale que

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

l'apparence. Pour efficace qu'elle soit, la spontanéité du coach se travaille, comme pour le paradoxe du comédien cher à Diderot.

Les qualités de cette spontanéité paradoxale du coach se traduisent par les attributs suivants :

- une vision **globale** ET attentive aux **détails** : le coach n'est pas seulement généraliste du déploiement de toutes les ressources de la personne coachée, il est aussi observateur de détails de forme, de discours comme d'attitudes ;
- une **préparation** diffuse pour une **concentration** intense : à la différence du conseil classique, le travail du coach ne demande pas de préparation ni de synthèse tangible (rapports, notes écrites, présentations visuelles, comptes-rendus sophistiqués, etc.). En revanche, la concentration mentale sur le moment présent, dédiée à la personne coachée, est un prérequis de tout coach. Là réside sans doute la plus longue marge d'apprentissage d'un coach au fil de ses années de pratique ;
- un **homme de parole** : autre ligne de démarcation claire avec le conseil-expert, le coaching est issu d'une tradition essentiellement orale, d'où l'écriture sur le fil du rasoir de tout ouvrage qui veut « décrire » le coaching. En effet, il est presque impossible de raconter un coaching à quelqu'un qui ne l'a jamais vécu. L'énergie du coaching est dans l'action, sa créativité se nourrit de l'instant et son impact sur la personne coachée est souvent intime et donc indicible. La maîtrise du silence est, en conséquence, une des qualités majeures du coach ;
- une **légèreté et une simplicité** non feintes : le coach valorise davantage le résultat que l'effort, les points d'appui que les obstacles. Il est enclin à adopter une sérénité voire une distance par rapport aux choses qui peut surprendre les non-initiés. En réalité, cette facilité apparente face aux difficultés n'est pas un artifice, elle est le fruit d'un développement personnel plus avancé que celui des coachés, en règle générale. Cette simplicité et cette légèreté de comportement du coach peuvent être accueillies positivement, car elles sont vecteurs de transformation *per se* – un coach a une fonction curative par sa présence même ; dans le cas inverse s'abstenir !

La spontanéité du coach est, à l'évidence, un dispositif très huilé de pratiques de détente et de focalisation sur le sujet qui l'anime. Quelles sont les techniques, méthodes et outils qui sous-tendent ce dispositif ?

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Une maîtrise des enjeux éthiques de sa position

Le coaching n'est pas une relation professionnelle anodine, car elle met à nu la fragilité et les peurs de la personne coachée. Pour éviter les gestes d'apprenti sorcier, le coach doit avoir lui-même un parcours de développement personnel et une pratique supervisée. En revanche, le rattachement à une école disciplinaire exclusive (souvent psychothérapeutique) n'est pas un garde-fou déontologique en soi, car elle peut signifier enjeu de pouvoir et logique sectaire.

Une approche nécessairement pluridisciplinaire

La finalité du coach étant d'aider le coaché à adopter de multiples représentations d'une réalité, un prisme professionnel monodisciplinaire semble contradictoire. Ignorer Palo Alto, la systémique, la Gestalt et les grands courants de la psychanalyse est impensable ; d'autres sciences humaines (anthropologie, sociologie, etc.) et des aventures humaines singulières sont aussi un bagage utile pour le coach.

Une culture générale bienvenue

Le coaching pose souvent des questions où les mots désignent des réalités humaines et ontologiques complexes. Une culture générale large, permettant de croiser des interprétations étymologiques, ésotériques et imaginaires du langage de la personne coachée, est souvent un atout pour accélérer une prise de conscience ou la mise en œuvre d'un plan d'action cohérent.

Un goût immatériel prononcé

Face au désenchantement profond du monde du travail, le coaching est une méthode pour repenser l'immatériel dans l'efficacité professionnelle. Sans prosélytisme ni gadget *new age*, un parcours de sagesse est pourtant bienvenu pour soutenir la pratique du coach, que ce parcours soit spirituel, philosophique, mystique, théologique ou empirique.

Le coaching : enseigner ou en saigner ?

L'accompagnement personnel est un savant dosage de spontanéité et de méthodes acquises. Comment les réflexes du coach s'acquièrent-ils ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le coaching s'apprend par un processus didactique, c'est-à-dire fondé sur la pratique *in vivo*, supervisée par des pairs. Aucune école théorique, aucun dogme ne se substitue à une expérimentation grandeur nature de la relation de coach-coaché.

L'apprentissage des gestes du coaching se fait donc au contact d'autres coachs, dans une attitude de coaché puis de coach. Ce processus d'initiation n'a rien d'obscur, on peut même y tracer quelques principes directeurs.

Forgez-vous votre propre boîte à outils

La règle des 80/20 s'applique dans le coaching opérationnel, permettant d'accompagner efficacement 80 % des situations professionnelles avec 20 % des techniques disponibles en développement personnel. Chaque coach s'appropriera les techniques qui lui correspondent le mieux parmi les plus courantes : écoute active, question ouverte, reformulation, feedback, fixation d'objectifs, etc.

Inspirez-vous des autres, sans les imiter

Un style de coaching est éminemment fonction de la personnalité du coach et des valeurs qui l'animent, il ne peut donc pas être reproduit au risque de plaquer un jeu de recettes sur une réalité spécifique. Au contact d'autres coachs, le coach en apprentissage (c'est-à-dire tout coach) s'imprègne de trucs, de regards et de référentiels qui enrichissent sa pratique, sans chercher à appliquer à l'identique le mode de fonctionnement d'autrui.

Il n'y a pas de *One Best Way*

Le coaching est une approche empirique, où l'humilité et la confiance du coach sont de plus sûrs ingrédients de réussite qu'une improbable recette pré-mâchée. En clair, il n'y a pas de geste parfait face à une situation de coaching, mais un ensemble de réflexes qui donnent divers éclairages à une situation apparemment bloquée.

Autrement dit, le meilleur réflexe du coach est de se laisser guider par son intelligence de situation, en se disant qu'il n'y a pas de réflexe générique, en toute situation. La saignée n'est pas gage de guérison, le réflexe n'est pas une réponse efficace en toutes situations.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pratique

Ancrer un réflexe de coach suppose alors une démarche confiante et une implication bienveillante dans la réalité d'autrui.

Comment trouver la juste mesure entre l'improvisation et la routine mentale ?

Auto-ancrage, mode d'emploi

Le coach peut se créer des pense-bêtes en suscitant des automatismes de comportement ou d'état interne, qui lui laissent l'esprit libre d'écouter le processus de communication du coaché.

Quelques minutes avant une séance de coaching, identifiez une technique de coaching, voire un type de questionnement au choix que vous souhaitez mobiliser en séance.

Associez alors une image mentale (visualisation), par souvenir ou par visualisation, à la technique de coaching que vous entendez utiliser. Vous pouvez également associer une musique, ou un geste physique si c'est davantage adapté à votre propre mode de communication.

En situation de coaching, prenez un temps de réflexion pour solliciter l'ancre positive sous la forme de l'image, du son ou du geste associé à la technique recherchée.

- Que s'est-il passé concrètement ? Avez-vous le sentiment d'avoir été naturel ? Que pouvez-vous améliorer dans votre utilisation de cette ancre ? Y a-t-il, dans votre environnement familier, des signes visibles qui peuvent également vous suggérer des ancrages de coaching sur vous-même ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'effet miroir

Le réflexe du coach le plus courant est celui consistant à renvoyer au coaché une perception plus ou moins contrastée de la réalité, mais intelligible dans son propre référentiel. Encore faut-il se caler sur le référentiel de la personne coachée.

Plusieurs techniques inspirées de l'analyse transactionnelle et de la Gestalt permettent de produire un effet miroir sur la personne coachée, en adoptant ses comportements presque automatiquement.

En situation de coaching, vous pourrez identifier deux tics de langage (forme), et deux tournures d'esprit (fond) chez la personne coachée. Vous les noterez par écrit, et vous vous efforcerez d'adopter une attitude exactement symétrique avec la personne coachée : sans outrer l'attitude ou la rhétorique observée, vous vous installerez dans un registre compatible et valorisant pour la personne coachée.

L'exercice est particulièrement facile concernant la position du corps autour d'une table, ou la distance interpersonnelle (cf. session n° 9).

➡ Quand avez-vous renvoyé un effet miroir à la personne coachée ? Quel effet cela a-t-il eu sur le déroulement de la séance ? Comment pouvez-vous le faire sans même y penser la prochaine fois ?

.....

.....

.....

.....

.....

Coaching par téléphone, quelques pièges à éviter

Ce qui est vrai de la personne coachée (cf. session n° 11) l'est encore plus du coach. S'il est illusoire de mener un accompagnement individuel *in extenso* par téléphone, des conversations téléphoniques en mode coaching peuvent se produire et méritent quelques réflexes pour éviter les pièges de distorsion de communication.

- **Évitez toute distraction** visuelle ou sonore périphérique en dehors de la conversation ; vous vous focaliserez, par exemple, sur une prise de

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

notes particulièrement intense, pour compenser l'absence de contact visuel avec l'interlocuteur.

- **Marquez les silences** de façon plus appuyée : le temps du dialogue au téléphone n'est pas identique à celui d'un échange *de visu*. La tendance à couper la parole pourra être contrôlée en comptant mentalement cinq secondes avant de répondre à votre interlocuteur.
- **Créez un cadre** explicite de coaching : confirmez le temps consacré au coaching en début de conversation téléphonique, validez la disponibilité et la tranquillité de la personne coachée, et inscrivez clairement le temps passé au titre de l'accompagnement de la personne (ce n'est pas gratuit).
- Installez-vous dans une relation de **confiance habituelle** avec l'autre : en évitant la fonction « mains libres » qui crée un écho désagréable, vous pourrez fermer les yeux pour vous concentrer sur la personne au bout du fil et tenter d'abolir la distance. Vous pourrez clore l'entretien par la même action symbolique que dans une séance classique : plan d'action, prise de rendez-vous, échange de feedbacks, encouragements, etc.

➡ Quel a été votre ressenti après ce coaching téléphonique ? En quoi cette séquence fut-elle exceptionnelle ? Qu'avez-vous fait de façon quasi naturelle ? Pouvez-vous identifier et corriger ce qui vous a gêné ?

.....

.....

.....

.....

.....

Faites mentir Pavlov

Une tentation guette le coach performant : coacher son entourage… en permanence ! Face à l'appel d'air suscité par l'écoute bienveillante en milieu professionnel ou privé, cette dérive est dommageable pour le coach qui peut se transformer en bête de foire ou en guérisseur à son corps défendant.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il s'agit d'ancrer des réflexes inhibiteurs de coaching, pour ne pas être à la merci d'une lecture exclusivement en mode coaching des situations de la vie courante – l'affaire est sérieuse pour le coach, c'est une soupape de sécurité pour gérer son propre contre-transfert.

En dehors d'une situation de coaching, choisissez délibérément de vous offrir un temps de loisir, et exercez-vous grâce à ces exercices.

Soyez ingénu

Débranchez le pilote automatique, interrompez l'esprit d'escalier, reposez-vous en « posant le cerveau sur la cheminée », soyez délicieusement binaire – en bref, choisissez la métaphore qui convient le mieux pour marquer une rupture par rapport au temps professionnel.

Laissez s'exprimer l'enfant derrière la grande personne

Le coach qui se prend au sérieux a du mal à dissocier ses rôles multiples. Or, on n'est pas coach vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sauf à épuiser son entourage. Un ancrage efficace peut consister ici à vous adresser mentalement au coach qui est en vous : « Stop ! merci, sans façon ! »

Osez dire non

Refuser de faire du coaching sauvage est tout à fait respectable, si l'on y met les formes, par exemple en proposant un autre moment, un autre endroit voire un autre coach.

Pratiquez l'autodérision

Si votre entourage vous tance verbalement « Ne fais pas ton coach ! », laissez votre susceptibilité de côté et prenez de la distance par rapport à ce compliment déguisé.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Comment avez-vous évité de coacher votre entourage ? Comment l'a-t-il perçu ? Quel réflexe pouvez-vous adopter pour éviter le mélange des genres ? En quoi êtes-vous à l'aise quand vous n'êtes pas coach ? Que se passerait-il si vous coachiez votre entourage privé ? Quelles en seraient les conséquences pour vous ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

Comment traiter le personnel et le professionnel en coaching ?

« Ne pas renier sa jeunesse, jusque dans une vieillesse avancée, lutter toute sa vie pour transformer en un arbre chargé de fruits la floraison de son adolescence, voilà, je crois, le chemin que suit un homme accompli. »

N. Kazantzaki

Le coaching est une relation contractuelle mettant en présence trois acteurs économiques : le coach, le coaché et l'entreprise de ce dernier.

Mais la sphère personnelle, synonyme d'investissement symbolique et de vécu émotionnel, ne se conjugue pas au même temps que le coaching, qui est un champ professionnel supposant confrontation, circulation d'intérêts et lâcher prise.

Le cas limite du coach et ami est illustratif de cette frontière ambiguë entre sphère professionnelle et sphère privée sur laquelle intervient le coach. Jusqu'où le coach doit-il investir la sphère personnelle de la personne coachée ?

Cette session aborde quelques pistes concrètes pour bien négocier ces situations mêlées et en mesurer les enjeux.

Théorie

Entre privé et professionnel, une frontière douteuse

Le terrain d'action du coach est la performance de la personne coachée dans son contexte professionnel. Le client payeur d'un coaching est toujours une entreprise, qui vise un résultat économique tangible, il est donc normal que le champ opératoire du coaching soit circonscrit à la performance professionnelle de la personne. Un coaching n'est donc pas un

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

expédient pour tous les « problèmes relationnels » du monde professionnel, encore moins une thérapie payée par l'entreprise.

Ce cadre étant posé, les difficultés concrètes du coaching demeurent.

- D'une part, le questionnement dont procède le coaching peut amener des réponses d'ordre personnel qui peuvent fragiliser la personne dans son rôle professionnel, si la confidentialité n'est pas respectée, par exemple.
- D'autre part, un coaching peut être l'antichambre d'un travail personnel plus « lourd », tant il est vrai qu'une dépression ne se soigne pas par une formation à la prise de parole en public. Le coach est parfois instrumenté pour poser un regard clinique sur la santé d'une personne, alors que cette demande latente est d'une légitimité douteuse dans le champ professionnel.
- Enfin, certaines organisations peuvent identifier un bouc émissaire en lieu et place de dysfonctionnements multiples en lui suggérant un coaching, comme on utilise parfois le bilan de compétences ou la formation pour signifier à un cadre sa disgrâce. Ce genre de manipulations doit être mis au jour sans délai par le coach, qui ne peut raisonnablement exercer son action dans ces conditions.

La frontière entre professionnel et personnel est donc ténue en coaching, principalement parce qu'une personne est faite d'un seul tenant, à son travail et dans ses loisirs. Quelques règles déontologiques éviteront ici de brouiller les pistes, en respectant à la fois le cahier des charges professionnel du coaching et les leviers personnels du coaché :

Clarifier les faits déclencheurs du coaching

Beaucoup de demandes de coaching parlent d'un « problème comportemental » comme d'une boîte noire, alors que le phénomène désigné n'est qu'un symptôme d'une autre difficulté personnelle ou professionnelle.

Faire définir les résultats escomptés du coaching

Si la personne coachée en attend les mêmes effets que d'une psychothérapie, on veillera à l'aiguiller vers un thérapeute, sans considération d'honoraires. Si l'enjeu est professionnel mais occulté (*outplacement* déguisé, en particulier), on traitera directement cette ambiguïté avec le prescripteur (cf. session n° 19).

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cadrer la relation coach/coaché de façon stricte

On peut favoriser connivence et complicité sans pour autant oublier que le coach est en relation marchande avec l'entreprise de la personne coachée. Le rappel des règles de confidentialité et le processus de coaching (lieu, fréquence, modes) permettront de structurer cette relation en évitant des dérives de part ou d'autre.

Il y a un continuum de pratiques et de modes de fonctionnement entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Le coaching est, certes, vécu souvent comme une respiration à la frontière du professionnel et du privé, sa fonction n'en est pas moins claire. La légitimité du coach est essentiellement circonscrite au champ professionnel, et son rôle doit être affiché ainsi le plus tôt possible.

Que faire des recouvrements entre vie professionnelle et vie privée dans le contenu même des échanges ?

Une position de vigilance face aux amalgames actuels

Si l'on regarde l'évolution du rapport au travail des cinquante dernières années en France, on ne peut ignorer que le coaching est né de la perte de sens de la sphère professionnelle. Ce que l'École de Francfort et Hannah Arendt avaient décrit dans les années 1950 en philosophie critique est en train de se réaliser en Occident.

La privatisation de l'espace public

Les domaines véritablement publics de la vie collective sont en voie de disparition pour des raisons idéologiques et matérielles que notre objet n'est pas de questionner ici. La notion de service public battue en brèche et abandonnée aux corporatismes de la fonction publique, le discrédit de l'action politique consommé, les notions de civilité et d'obligation civique désuètes, l'impossibilité croissante d'exercer des actions hors du jeu marchand, tout cela participe d'un mouvement de désinvestissement du champ public au profit des intérêts privés. En matière de développement personnel, il en résulte deux phénomènes :

- un **raisonnement économique** omniprésent : l'individu se comporte comme une entreprise, lui emprunte son langage, ses raisonnements et ses projets. Le coaching est donc entièrement soumis à cette orientation

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

où la sagesse a moins de place que le ROI, retour sur investissement sonnant et trébuchant ;

- **l'irruption de questions d'intérêt général** dans le développement personnel des dirigeants : l'écologie, la solidarité sociale, le développement durable, l'éthique des affaires etc. sont, avant d'être détournés en image de marques, des questions concrètes de bien commun auxquelles les responsables publics seront de plus en plus confrontés, qu'ils soient managers, élus ou simplement porteurs de sens, à un moment donné. Le coach ne peut ignorer les préoccupations de cet ordre du coaché, et qui débordent apparemment du registre utilitariste strict.

L'invasion du public dans la sphère privée

La pénalisation de la vie des affaires brouille très largement les frontières entre privé et professionnel pour les dirigeants, et bientôt pour tous les responsables d'entreprises.

Ce mouvement de moralisation apparente des affaires dissimule, selon nous, une redistribution des pouvoirs publics à des lobbys privés économiquement puissants.

- La crise de la représentation qui touche les hommes politiques touchera aussi les acteurs du jeu économique, avec pour conséquence un **contrôle social accru** sur les agissements privés des plus visibles d'entre eux. La technologie permet aujourd'hui de contrôler la vie privée des managers et des dirigeants, et sa justification ne saurait être que morale.
- **L'emprise du Big Data** sur nos vies atteste que la vision de George Orwell n'est hélas plus une dystopie : nous vivons en 1984. À l'heure des réseaux sociaux et des *cookies* qui tracent nos activités sur Internet, le coaching consiste pour beaucoup de leaders désormais à réapprendre à protéger sa sphère intime, en revisitant l'exposition de son image publique, le risque de réputation ou encore l'usage délicat des tweets et des commentaires sur un blog, qu'il soit privé ou *corporate*.
- La **crise de confiance dans les conseillers** des dirigeants préfigure une irruption de plus en plus insistante des garde-fous juridiques dans le champ d'action des consultants, commissaires aux comptes, avocats et autres *spin doctors*. Il est pensable que ce soupçon s'étende bientôt aux coachs, dont l'image d'éminence grise et de gourou n'augure rien de bon en matière de probité perçue. Il est surtout probable que les

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

personnes coachées verront de plus en plus leur vie privée envahie par des créances symboliques (opinion publique, groupes d'intérêts, media, etc.). Il sera alors caduc de présenter le coaching comme une intervention limitée à la sphère professionnelle.

En résumé, le coach ne peut se contenter de borner son action au champ professionnel. Si d'aventure des questions personnelles surgissent dans le déroulement de l'accompagnement individuel, il peut se fixer les règles suivantes de fonctionnement :

Un contrat écrit et signé par les parties prenantes du coaching

La structuration de la profession de coachs s'accompagne d'une formalisation et d'une politique de référencement par les grandes entreprises. Une vigilance juridique n'est pas inutile ici.

Une lecture non inductive des situations

Prêter attention au récit privé de la personne coachée ne suppose pas que le coach sollicite ses confidences à ce sujet. Ici commence le respect de la confidentialité, en accueillant ce qui est dit mais en laissant secret ce qui l'est. La curiosité n'est, en aucun cas, une qualité de coach. Le secret médical, ou celui de la confession, offrent une analogie éclairante ici.

Une étanchéité explicite

Aussi bien entre les coachs d'un même cabinet qu'entre un coach et ses interlocuteurs externes à la relation de coaching, une charte de confidentialité peut être pratiquée très précisément : aucune mention d'éléments personnels hors de la séance de coaching, non-divulgation à des tiers de contenu du coaching sauf accord de la personne coachée, discrétion manifeste du coach qui considère les confidences de la personne coachée comme un matériau de transformation personnelle et non comme des pièces à conviction d'un dossier qu'il instruirait implicitement. Ces précautions exprimées formellement peuvent rassurer un client, et une déontologie personnelle du coach est ici indispensable.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Coach et ami, des affinités électives ?

Sans délit d'initié ni collusion d'intérêt, la relation de confiance entre coach et coaché peut nourrir une amitié entre les deux personnes. À côté du coach sollicité parce que ami de longue date, on rencontre aussi le cas du coach qui devient l'ami de son client. Que dire de ces relations affinitaires extraprofessionnelles ?

- D'une part, le cadre de la relation est déterminant, et suppose une vigilance quant aux rôles de chacun, à un instant donné. Autrement dit, un ami en **position de coach** sera dans un rôle professionnel strict, qui doit être endossé avec autant de transparence que la relation soignant/patient entre proches. La posture d'ami ou de coach pourra être matérialisée – financièrement, ou dans le temps et l'espace où elle s'inscrit.
- D'autre part, le coaching n'est pas une sinécure, c'est un **échange inégal**, quoi qu'il arrive. C'est pourquoi un « conseil » donné en mode coaching au détour d'une conversation aura moins de conséquences sur une relation amicale qu'une succession filée de rencontres en mode coaching. Le fait de signaler dans quel registre se joue un moment d'échanges entre amis coach et coaché est, à lui seul, structurant.
- Enfin, une différence s'impose selon que la **relation préexistante** est professionnelle ou privée : mon expérience indique qu'il est plus difficile de préserver une amitié antérieure une fois que des relations professionnelles s'y greffent, alors qu'une amitié forte et durable peut naître d'un contrat purement professionnel au départ. On peut se faire un ami d'un collègue ou d'un confrère, il est ardu de s'associer professionnellement avec un ami.

Pour préserver une amitié investie d'un enjeu de coaching, vous serez attentif aux fondements de l'amitié et du respect professionnel entre les deux protagonistes, et vous veillerez à les réactiver régulièrement, indépendamment de la relation de coaching : déjeuners informels, projets de loisirs communs, lieux et moments de partage où les sujets du travail ne sont jamais convoqués, etc.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pratique

Gérer l'irruption du secret intime en coaching

Une séance de coaching peut faire resurgir un souvenir ancien, faire apparaître une facette intime de la personnalité, ou évoquer une expérience forte à la personne coachée. Ces moments d'irruption de la sphère personnelle dans la dynamique de coaching doivent être gérés délicatement par le coach, afin d'éviter les écueils suivants : sentiment de culpabilité et mécanismes d'inhibition immédiats, ou manipulation émotionnelle déplaçant le coaching de sa finalité. Ces deux cas conduisent, tôt ou tard, à l'échec de l'accompagnement individuel.

En situation de coaching, lorsque la personne se met à livrer un récit à caractère personnel (enfance, vie de couple, etc.), soyez à l'écoute, en évitant de prendre des notes dès que l'enjeu émotionnel semble important. Vous pouvez ensuite faire remarquer le passage d'un registre professionnel à un registre personnel, et remercier la personne de partager cet épisode, si le lien avec la problématique traitée est manifeste.

Dans le cas contraire, vous attendrez la fin du récit, et reprendrez le fil du coaching sans évoquer ce qui a été dit et sans l'ignorer non plus. Si la personne coachée y revient, vous pouvez demander simplement : « Quel lien faites-vous avec l'enjeu professionnel du moment ? »

Vous n'y reviendrez pas au cours des séances ultérieures, et marquerez la même retenue et le même respect si le coaché en reparle. Une préconisation de soutien à titre familial ou privé peut être utile si les pistes sont trop brouillées.

- Comment la personne coachée en est-elle venue à parler d'un thème intime ? Quelle a été votre responsabilité dans cet événement ? Qu'avez-vous fait de ce qu'elle vous a dit ? En quoi cela va-t-il influencer la poursuite de son coaching ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Choisir la bonne casquette de coach ou d'ami

Si vous travaillez avec un ami, veillez à mettre un cadre approprié à chaque rencontre, pour vous assurer que la relation est claire pour les deux parties.

Lorsque l'ami sollicite un appui ou un conseil à caractère professionnel, le coach pourra lui poser les questions suivantes : « En quoi puis-je t'aider ? Qu'attends-tu de moi exactement ? Veux-tu que je te réponde en qualité de coach ou d'ami ? » Ces questions, aussi paradoxales sonnent-elles aux oreilles de l'ami, auront le mérite de planter le décor sans ambiguïtés.

Une fois le moment et le lieu choisis pour aborder la situation évoquée par l'ami en mode coaching, vous vous interdirez toute digression dans le champ personnel, en faisant le vide comme si vous voyiez la personne pour la première fois. Une concentration plus forte que d'habitude peut s'avérer nécessaire pour commencer un travail sur la problématique concrète, et suspendre tout jugement, même favorable !

- Comment pouvez-vous basculer simplement du rôle d'ami à celui de coach ? Qu'allez-vous dire à votre ami à ce sujet ? Y a-t-il des préalables, des *a priori* ou des façons d'être que vous allez adopter ou vous interdire ?

.....

.....

.....

.....

.....

Trouver la juste mesure entre retenue et familiarité

Certaines personnes coachées sont plus extraverties que d'autres, et cherchent à abolir la distance professionnelle entre le coach et eux pour se rassurer, pour le manipuler ou plus couramment par habitude sociale. Les plus introverties résisteront, *a contrario*, à tout questionnement du coach qu'elles percevront comme une intrusion dans leur espace privé, adoptant des stratégies de défense ralentissant leur développement personnel.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Une familiarité ou une retenue excessives sont des obstacles au professionnalisme de l'accompagnement de la personne. Elles méritent d'être relevées car elles sont éloquentes du transfert entre coaché et coach. À titre d'exemple, le tutoiement permet au coach de déclencher un changement d'attitude inaugural qui pose directement la question du rapport au respect pour la personne coachée.

- Si la personne coachée se lance délibérément dans le tutoiement, le coach signifiera qu'il a remarqué ce changement et, sans l'interpréter, pourra faire acter un passage au tutoiement.
- Si la personne coachée semble en retrait, faisant des phrases où le « je » ne s'exprime pas vraiment, le coach peut proposer le tutoiement, et poser la question paradoxale : « Le tutoiement est-il synonyme de respect pour vous ? »

La règle du jeu une fois établie, dans un sens ou l'autre, le coach sera attentif aux dérapages éventuels. En aucun cas une attitude inégale « vous/tu » n'est pensable, pas plus qu'un tutoiement ne peut être instauré sans concertation avec la personne coachée.

➨ Quelles sont les personnes que vous coachez et que vous vouvoyez ? Pourquoi ? Quelles sont les personnes que vous coachez et que vous tutoyez ? Pourquoi ? Dans les deux cas, qui a pris l'initiative du vouvoiement ou du tutoiement ? Face à des situations qui vous semblent inconfortables en termes de respect, que pouvez-vous faire pour trouver une juste mesure ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

Être coach interne : prérequis et spécificités

« Si mon prince désire qu'il n'y ait plus de voleurs,
il n'existe pas de meilleur remède que de placer au poste
de gouvernement un homme digne. »

Lie Tseu

Avant d'être une profession, le coaching est un ensemble de techniques et d'outils de développement personnel. De plus en plus, ces techniques et outils sont à la disposition des managers, des cadres de la fonction ressources humaines ou des équipes projet qui l'utilisent comme une palette supplémentaire de leur management.

Des rôles de « coachs internes » sont donc apparus en entreprise, pour répondre à ces besoins spécifiques, bornés dans le temps et souvent chargés de résoudre des problèmes en mode coaching.

Le coaching interne est-il un prolongement naturel du coaching proprement dit ? Y a-t-il une dérive instrumentale dans le coaching interne ? À quoi reconnaît-on les conditions de réussite pour être coach interne ?

Théorie

En premier lieu, le coach interne est pris dans des logiques organisationnelles qui rendent sa tâche beaucoup plus ardue que celle d'un coach externe.

En second lieu, le coach interne remplit un rôle spécifique et complémentaire avec celui du coach externe, aux avant-postes des changements de l'entreprise.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

De bonnes intentions sous de mauvais auspices

À première vue, tout prédispose le coaching interne à la contradiction : les intentions d'appui et de résolution de problème sont louables, mais les conditions de sa réalisation au quotidien sont éminemment paradoxales.

Parmi les intentions du coaching interne figurent les aspects suivants :

Une béquille comportementale

À côté des canons du management traditionnel, les gestes du coach ont un effet d'entraînement et de stimulation sur les équipes. Certains managers prétendent, à juste titre, qu'ils *font* du coaching même s'ils ne *sont* pas coachs.

Une *hotline* relationnelle

Le coach externe représente un coût et s'inscrit dans un processus de développement qui n'est pas le temps du *daily business*. Certains conflits mineurs ou dysfonctionnements avérés peuvent être résolus sans délai par un coach interne qui intervient *ad hoc*.

Une soupape psychologique

Substitut des assistantes sociales pour les cadres, le coach interne remplit une fonction de défoulement des souffrances et des usures de l'organisation sur les hommes. Le recours à un interlocuteur de confiance en mode coaching interne crée parfois un espace de dialogue quand la communication interne est dégradée.

Une gymnastique culturelle

Dans certaines cultures d'entreprise, le coaching fait partie des modes de fonctionnement établis (cf. session n° 21). Les coachs internes sont parfois les gardiens du temple des attitudes d'écoute, de feedback régulier, le long de la ligne hiérarchique ou hors de celle-ci. Cette pratique, souvent répandue dans les start-up et dans le conseil, s'apparente davantage à du mentoring qu'à du coaching.

Les conditions de réalisation du coaching interne présentent, cependant, des inconvénients manifestes par rapport à un coaching proprement dit.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'absence du regard externe

Le coach interne est, par définition, intégré à une organisation qu'il accompagne. Au même titre que les chargés de mission ou les consultants internes, son regard n'est pas neutre, et surtout pas distancié par rapport aux caractéristiques structurelles et culturelles de l'entreprise.

Plus plombier qu'architecte

Le coach interne est appelé en urgence pour traiter des situations immédiates, souvent en se substituant à un management défaillant. Il n'a pas nécessairement le recul et le temps de faire prendre conscience aux acteurs concernés de leur propre responsabilité à long terme.

En outre, la résolution de problèmes concrets en mode coaching ne procède pas du même travail intime qu'un véritable développement personnel.

Une valeur ajoutée peu reconnue

Les honoraires du coach contribuent à asseoir sa légitimité aux yeux des personnes coachées, qui se sentent parfois redevables à leur entreprise du budget que celle-ci consacre à leur développement. Rares sont les coachs internes dont l'intervention fait l'objet d'une facturation interne, ou simplement d'une imputation administrative. Leur crédibilité est souvent fragile.

Un instrument de pouvoir ?

Le coach interne est parfois, comme l'inspection dans certaines banques ou l'audit interne dans certains groupes industriels, le bras armé d'un état-major central, DRH ou direction générale. Le coaché interne n'a pas toujours le choix de l'être, ou pas. La confidentialité et la bienveillance sont problématiques dans ces positions prises entre le marteau du management et l'enclume du développement des hommes.

Les prémisses du coaching interne sont donc paradoxaux : pétri de bonnes intentions, le coach interne semble parfois désarmé pour remplir sa mission. Pourtant, le coach interne trouve sa pertinence quand il est complémentaire par rapport au coach externe.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La fonction fait l'homme

Le coaching interne est moins affaire de statut ou de position dans l'entreprise que de style personnel et d'influence sur les processus internes de l'entreprise.

Le coach interne est, en soi, un rôle distinct de ceux du coach externe ou du consultant interne. Son rôle majeur dans des changements culturels en entreprise mérite quelques éclaircissements.

Un leader-coach

D'une part, le rôle de leader-coach est essentiel ; le fait d'influencer des processus stratégiques à une position charnière de l'organisation est de plus en plus déterminant dans la conduite du changement, par rapport au statut hiérarchique ou à la seule expertise métier qui ne suffisent plus. Le leadership du coach interne tient à sa persévérance, sa compréhension d'enjeux complexes dans la structure, sa diplomatie et son charisme. Souvent présenté comme le modèle du manager participatif, le leader-coach survivra à l'effet de mode qui le porte aujourd'hui, pour désigner les qualités personnelles suivantes :

- esprit d'aventure, aptitude à prendre en charge une mission nouvelle pour l'entreprise ;
- sens pédagogique, aisance pour entraîner les autres et fédérer autour d'une stratégie ;
- enthousiasme et goût de l'*empowerment*, encourageant chacun à mobiliser ses propres énergies ;
- discrétion, respect des individus et clarté sur ses propres enjeux de pouvoir ;
- maîtrise avérée des techniques fondamentales de coaching.

Un thermostat du changement

D'autre part, le coaching interne est un thermostat du changement : plus efficace que les baromètres internes qui mesurent le climat social de l'entreprise, le coaching interne imprègne les pratiques de management et peut modifier en profondeur des comportements et des habitudes culturelles lorsque l'entreprise vit une mutation importante : fusion, recentrage, internationalisation, nouveau cap stratégique, etc. Le coaching interne, en tant que mode d'échange et de résolution de problèmes *in vivo* est alors

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

une alternative au changement sous contrainte, avec ou sans consultants externes porteurs d'un nouveau dogme.

Autrement dit, on peut appliquer l'appareillage du coaching interne à des projets de changement ambitieux et aussi divers qu'une politique de réduction des coûts, un programme qualité de grande envergure, ou une stratégie globale de développement des compétences. Les qualités véhiculées par le coaching interne dans ces situations sont les suivantes :

- une **vision organique et systémique** de l'entreprise : plutôt que des process mécanistes sophistiqués, le coach interne fait confiance aux acteurs des divers sous-systèmes de l'entreprise pour mener, à leur échelle, les changements qui sont décidés en amont. Processus *top-down* ou *bottom-up*, le coaching interne est un instrument de déploiement du changement respectueux des réalités opérationnelles de chaque entité ;
- la recherche de **solutions innovantes**, plutôt que le *problem solving* : le coach interne sait que les obstacles grandissent à force d'être observés. Il préfère donc la recherche créative de solutions, impliquant des acteurs multiples de l'organisation, à l'application de méthodes cartésiennes et incrémentales de résolution de problèmes ;
- un **droit à l'erreur** fondamental et assumé : le coach interne est lui-même coaché, idéalement par un coach externe qui exerce ainsi une sorte de supervision sur lui. On voit qu'une culture orientée résultats et soucieuse du progrès continu doit sous-tendre la pratique du coaching interne ;
- une **hauteur de vue** au-delà des situations concrètes : le coach interne n'est pas dupe des difficultés apparemment opérationnelles et techniques dans une équipe ou chez un individu. Il met en perspective ces questions avec un sens plus large, en connaissance des orientations stratégiques de l'entreprise et des différentes strates culturelles qui parcourent l'organisation. Il est recommandé de choisir comme coachs internes des cadres en contact avec les dirigeants de l'entreprise, porteurs d'une vision claire des options stratégiques de l'entreprise, et qui ont pratiqué dans diverses entités de l'entreprise auparavant.

On peut identifier des rôles de coach interne utiles au développement des hommes et des organisations, même s'ils se distinguent fortement du coaching externe habituel.

Quelques prérequis pratiques sont utiles pour remplir avec succès ce rôle nouveau et difficile.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Pratique

Être coach interne : le cadre RH

Le cas le plus typique du coaching interne concerne des cadres de la fonction ressources humaines, soit responsables RH sur site, soit gestionnaires de carrières en fonction centrale de siège. Le management des compétences, des hauts potentiels aux catégories de métiers, connaît une mutation très forte à mesure que la fonction de coach interne se professionnalise et gagne en reconnaissance.

Le rôle de coach interne mérite quelques précautions pour être exercé avec talent :

- Inscrire la fonction de « coach » dans une **définition de poste** précise, en désigner les contours et les résultats attendus.
- Établir une **charte concrète** de fonctionnement : relation avec les hiérarchiques, mode d'intervention, confidentialité totale, degré de visibilité interne.
- S'outiller en **techniques de coaching** et disposer d'une **supervision réelle** de sa pratique, par des coachs assermentés : un coach interne sans formation précise au coaching risque de jouer les apprentis-sorciers.
- Se fixer des **objectifs concrets** et établir un contrat explicite avec les « clients » opérationnels, pour asseoir pleinement sa légitimité sur des critères clairs et partagés.

➡ En tant que cadre RH, quel rôle de coach interne pouvez-vous jouer, et auprès de qui ? Quel est le résultat que vous visez ? Qu'est-ce qui fait défaut aujourd'hui au plein exercice de votre rôle de coach interne ? Qu'allez-vous faire pour y remédier ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Être coach interne : le chef de projet transverse

Dans des structures projet transversales, fonctionnelles ou non, les chefs de projet sont parfois amenés à jouer un rôle de coach interne : directeur juridique, directeur des achats, chef de projet informatique, responsable d'une mission transversale (organisation, finances, RH, etc.) sont quelques-uns des acteurs stratégiques de l'entreprise qui font parfois du coaching sans le savoir.

Quelques points de repère peuvent ici guider l'action des coachs internes :

- Identifier clairement des **sponsors du projet** dans l'organisation, et animer une équipe virtuelle en mode coaching.
- Dessiner les trois ou quatre **enjeux de transformation** qui sous-tendent son action concrète, et formaliser un processus de coaching de l'organisation pour faire avancer ces enjeux.
- **Se former aux techniques** de coaching et faire son propre plan de développement personnel, au-delà du projet actuel.

➨ En tant que pilote d'un projet transversal, quel bénéfice aurez-vous à agir en mode coaching ? À quoi verrez-vous que votre projet est abouti ? Quelle est la prochaine étape de développement professionnel pour vous et pour votre équipe ?

.....

.....

.....

.....

.....

Être coach interne : le responsable hiérarchique

On parlera ici davantage de compétences de coaching, dans une palette de management, que de coaching interne véritable. La difficulté pour un manager est de savoir quand utiliser certaines techniques de coaching (écoute, reformulation, feedback) et quand revenir à un management hiérarchique plus traditionnel (définition d'une stratégie, pilotage du département, suivi des résultats et des budgets).

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les gestes du coach peuvent être appris, mais une formation au coaching sera moins utile ici qu'un coaching didactique véritable, posant les questions suivantes au manager :

- Quel est votre style propre de management ? Quels atouts pouvez-vous encore mieux utiliser ?
- Quelles sont les cinq techniques et attitudes de coaching que vous auriez bénéfice à maîtriser dans votre rôle actuel de manager ?
- Quelles sont les situations concrètes qui se présentent à vous, et que vous voulez résoudre en mode coaching ? Comment allez-vous vous y prendre ?
- Sur quelles dimensions de votre développement personnel avez-vous envie de travailler ?
- Avez-vous le droit à l'erreur ? Pourquoi ? Qu'en est-il des équipes que vous encadrez ?

.....

.....

.....

.....

.....

À vous de jouer !

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Comment gérer la prescription de coaching individuel ?

« La plus haute qualité est de savoir rendre le bien pour le mal. »
Shi Bô

La banalisation du coaching fait évoluer la relation coach/coaché vers une formalisation accrue, qui profite à tous les professionnels concernés : rassurante pour le coaché, stimulante pour le coach, cette professionnalisation du processus de coaching contribue à démystifier une pratique de développement personnel distincte de la psychothérapie et des dispositifs collectifs de gestion des compétences.

Le coaching est en train de devenir un instrument dans le pilotage du développement des dirigeants et des managers qui n'est plus réservé à des *happy few* ou des « canards boiteux », selon le préjugé culturel dominant dans l'entreprise.

D'une relation bilatérale, confidentielle et privilégiée, le coaching est en passe de devenir une relation à trois : coach, coaché, prescripteur.

Le prescripteur de coaching, le plus souvent à l'intérieur de l'entreprise de la personne coachée, a-t-il un impact neutre sur le déroulement du coaching ? En quoi le prescripteur est-il un acteur à prendre en compte au cours du coaching ? Que dire d'un coaching prescrit par rapport à un coaching spontané ?

Théorie

Les pièges d'un coaching à trois

La prescription de coaching consiste, pour un DRH ou un dirigeant, à recommander à un collaborateur de « se faire coacher », et à jouer les entremetteurs entre le coach et la personne à coacher.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les prémisses d'une prescription sont partie intégrante du coaching : selon qu'il s'agit d'un cadeau, d'une obligation, d'un pensum ou d'une sanction, l'intention du prescripteur est déterminante pour le démarrage du coaching.

Cinq cas de figure typiques méritent d'être évités, où la prescription d'accompagnement peut paradoxalement obérer la réussite du coaching.

Une demande boomerang

Le prescripteur est celui qui « a » un problème au départ, puisqu'il est celui par qui le besoin de coaching arrive. En tant que tel, le prescripteur est tout sauf neutre, son regard sur la situation participe même du problème à résoudre. Souvent, le prescripteur n'ose demander un coaching pour lui-même, ou n'a pas conscience qu'il est le principal intéressé de la problématique soulevée. Vous veillerez donc à ne pas accepter avec trop d'empressement le coaching suggéré. Vous mènerez un questionnement approfondi en face à face avec le prescripteur, aucune commande automatique de coaching, par tirage sur une ligne de crédit imaginaire, n'étant envisageable.

Une demande d'immolation

Le prescripteur peut, en plus ou moins bonne foi, identifier une personne à coacher dans un conflit interpersonnel complexe. Des échos négatifs convergents, ou une succession d'événements qui désignent la personne comme élément perturbateur d'un système, sont souvent l'origine suffisante d'une prescription de coaching. Or, ce faisant, le prescripteur peut alimenter la violence symbolique dans une équipe, qui se nourrit de boucs émissaires. En tant que coach, vous devez investiguer le contexte du coaching, repérer à qui profite la prescription en question, et verbaliser, le cas échéant, un processus de victimisation à l'œuvre.

Une demande ricochet

Le prescripteur est pris dans des jeux de pouvoir qu'il ne maîtrise pas nécessairement. Ainsi, il peut être amené à proposer un coaching à une personne-symptôme, alors qu'il n'ose pas « faire coacher » la personne-cause. Lorsqu'une personne coachée est le souffre-douleur d'un tiers, l'accompagnement sera, au mieux, une consolation, mais ne résoudra pas la situation par procuration !

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Une demande placebo

Ce cas limite consiste à solder la mauvaise conscience collective d'une organisation en proposant d'une main un coaching à quelqu'un et en le disqualifiant professionnellement de l'autre. Lorsqu'un coaching est une disgrâce déguisée, le paradoxe est tel que le développement personnel ne peut fonctionner que si le cynisme managérial est explicite : si la personne coachée est consciente des attendus de son développement personnel, et qu'elle l'accepte, vous pouvez travailler avec elle sur des bases de confiance et qui font sens pour elle.

Une demande test

Dans le cadre d'un référencement de cabinets de coaching par une DRH, il peut arriver qu'un premier coaching soit négocié comme test, pour évaluer le coach, avant de le prescrire régulièrement dans l'organisation. Ce processus un peu scolaire est très répandu, et ne doit pas esquiver le véritable enjeu du coaching : le développement de la personne coachée. Celle-ci peut rapidement être instrumentée dans une relation d'experts coach/prescripteur. Vous devrez ici attester une grande sérénité professionnelle pour refuser toute intimidation ou ingérence douteuse du prescripteur au titre de la promesse de référencement.

On voit quels pièges la relation à trois prescripteur/coach/coaché peut receler. De façon emblématique, une relation **bourreau/victime/sauveur** peut s'instaurer entre ces trois protagonistes, qui pervertit assurément l'accompagnement individuel projeté.

Le statut du tiers symbolique

Le prescripteur ne peut pas être laissé à l'écart du coaching, pour des raisons pragmatiques autant qu'éthiques : comment lui donner un statut symbolique dans le cadre du contrat de coaching qui ne perturbe pas la progression personnelle du coaché ?

Le prescripteur peut être le garant du contrat de coaching à trois titres, à condition qu'il s'en sente investi et valorisé par le coach lui-même.

Tiers garant du progrès individuel

Le prescripteur doit être impliqué dans la progression individuelle de la personne coachée, à commencer par la définition des objectifs du coaching, et par des séquences régulières de débriefing de l'impact positif de

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la personne sur son entourage professionnel. Si le coach est l'entraîneur du champion coaché, le prescripteur en est un peu le sélectionneur. De fait, un recadrage initial est souvent indispensable pour que le prescripteur croie réellement en son « poulain », et non qu'il « l'ait à l'œil », sans bienveillance.

Tiers payant

Le prescripteur peut être identifié clairement comme le client payeur, qui n'est pas nécessairement en relation professionnelle avec la personne coachée. Il convient cependant d'entretenir une relation administrative transparente et irréprochable, au fil de la facturation du coaching, en particulier si l'accompagnement en cours débouche sur un nouveau besoin de services.

Tiers garant du retour sur investissement

Lorsque le prescripteur est en relation hiérarchique avec la personne coachée, il est soucieux de l'impact rapide et manifeste du coaching sur le comportement professionnel de la personne coachée. Une implication dans le démarrage et la fin du coaching, avec une rencontre tripartite, est ici bienvenue pour circonscrire les attentes mutuelles à l'égard de l'accompagnement visé. La bienveillance du manager est souvent une donnée insuffisamment exploitée dans le développement professionnel, et mérite d'être valorisée dans la réussite du coaching, sans oublier qu'un coaching est une obligation de moyen, non de résultat.

Le prescripteur a un rôle symbolique de catalyseur impliqué dans la démarche, et non d'examinateur supposé neutre. Son regard est significatif de la progression perçue de la personne coachée, et mérite d'être convoqué dans la relation coach/coaché.

Le prescripteur coaché malgre lui ?

Au cours du coaching, et plus encore à son terme, la confrontation des regards sur la personne coachée est éloquente. En clair, le point de vue du prescripteur est un terrain idéal d'expérimentation du changement de regard ou du plan de développement de la personne coachée dans son coaching.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

En effet, la perception qu'a le prescripteur du progrès du coaché n'est pas qu'un indicateur, c'est aussi l'objet de plans d'action de la personne coachée, selon les trois cas de figure suivants.

Un prescripteur plus satisfait que la personne coachée

- Comment faire exprimer un feedback positif ?
- Comment faire acter par l'instance de direction une progression manifeste ?
- Comment influencer l'organisation de l'entreprise pour capitaliser sur ce jugement favorable dans un parcours de carrière (promotion, mobilité, salaire, etc.) ?

Un prescripteur moins satisfait que la personne coachée

- Comment comprendre et faire évoluer une représentation dégradée de la situation ?
- Comment apprendre à gérer son impact sur son entourage ?
- Comment relever le défi de transformation d'une étiquette injuste dans l'entreprise ?
- Comment préparer et provoquer une confrontation constructive avec son prescripteur ?

Un prescripteur aussi satisfait que la personne coachée

- Comment lire une indifférence apparente vis-à-vis de sa progression ?
- Comment renouveler la relation avec lui pour préparer une prochaine étape de développement ?
- Comment impliquer le prescripteur dans sa propre dynamique de développement ?

Pratique

Fixer des règles de prescription

Dans le cadre d'une relation de coaching institutionnelle avec une entreprise (baptisée parfois *corporate coaching*), il est essentiel de définir des

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

règles d'engagement mutuel entre le coach et le prescripteur, qui peuvent être formalisées dans les documents contractuels :

- Le coach peut refuser de coacher quelqu'un.
- La personne coachée a le choix entre deux coachs minimum.
- Le prescripteur utilise une grille d'analyse et décide, sur des critères objectifs, si le coaching est adapté.
- Tout coaching individuel comporte un objectif de professionnalisation, utile à l'entreprise.
- Un coaching suppose l'identification d'un prescripteur, d'un client payeur, et du respect par tous des clauses de confidentialité fixées par le coach.
- Une rencontre formelle peut être organisée à l'initiative de la personne coachée, au début et à la fin du coaching, en présence du prescripteur.

➡ Dans les relations avec vos prescripteurs, êtes-vous au clair sur chacun des points ci-dessus ? Quels sont les points non négociables sur lesquels vous ne transigez pas ? Y a-t-il des situations inconfortables avec certains prescripteurs que vous aimeriez résoudre ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Valoriser le client prescripteur

Le prescripteur est un tiers, à la fois inclus et exclu de la relation de coaching.

Lorsqu'un prescripteur vous contacte, vous veillez à le positionner dans son organisation, et à identifier clairement son rôle dans les processus de décision.

Les points de valorisation sont principalement : processus commercial, suivi de la qualité du coaching et développement des compétences.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Des points réguliers, par téléphone ou *de visu*, seront organisés pour évoquer ces questions d'ordre général, sans enfreindre la confidentialité des coachings individuels en cours.

Un soutien méthodologique, facturé ou non, peut même nourrir la relation entre le coach et ses prescripteurs : structuration de la politique de coaching externe, stratégie de gestion des carrières, politique de gestion des compétences, etc.

➨ Quelle est la nature des relations que vous entretetenez avec vos clients prescripteurs ? Y a-t-il un processus qualité, même embryonnaire ? En quoi le prescripteur d'un coaching est-il un client fidèle pour vous ? Que faites-vous des besoins de coaching que vous identifiez chez certains prescripteurs pour eux-mêmes ?

.....

.....

.....

.....

.....

Faire respecter le secret du coaching

La curiosité du prescripteur ou la loyauté du coach peuvent parfois s'éloigner des promesses d'intention écrites dans les chartes de confidentialité. Quelques questions peuvent l'éviter :

- Le prescripteur est-il lui-même coaché ? Pourquoi ?
- La demande initiale a-t-elle été requalifiée en fonction du besoin réel ?
- En quoi un coaching est-il plus pertinent ici qu'un *outplacement*, ou qu'une psychothérapie, par exemple ?
- Les rencontres à trois sont-elles considérées comme des points d'information, ou comme des séances de travail à part entière ? Quels risques sont-ils identifiés ?
- Quelles sont les sanctions, symboliques ou matérielles, en cas d'intrusion du prescripteur dans la relation de coaching ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Qui est détenteur du pouvoir de livrer certains contenus du coaching à un tiers : le coach, le coaché, ou le prescripteur[1] ?

➡ Que diriez-vous en réponse à cette *check-list* pour vos différents prescripteurs ? Êtes-vous au clair avec l'ensemble de ces points ? Comment allez-vous leur en parler, individuellement ?

.....

.....

.....

.....

.....

1. La seule réponse valable est, évidemment : le coaché.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Coacher une équipe

« J'ai tous les défauts des autres et cependant tout ce qu'ils font me paraît inconcevable. »

E. Cioran

Le coaching d'équipe pourrait, en soi, faire l'objet d'un manuel de techniques et de principes, tant il se distingue de la dynamique interpersonnelle du coaching individuel : une sonate n'est pas une œuvre pour musique de chambre, encore moins symphonique. Le coach d'équipe est en position de chef d'orchestre face à une multitude d'individualités, avec leurs affects, leurs référentiels et leurs comportements propres.

Que désigne-t-on réellement par coaching d'équipe ? S'agit-il de coacher les membres qui composent un tout ? Ou bien s'agit-il de coacher cette entité collective en tant que telle ?

Théorie

Foule, groupe, équipe : de quoi parle-t-on ?

Une certaine dérive de langage consiste à pratiquer la métonymie managériale : on désigne la partie par le tout, en généralisant avec emphase des situations éminemment particulières. Il en est ainsi de mots tels que « stratégie », « leadership », « compétences » ou « client », usés à force d'avoir servi de potion magique univoque.

Il en va ainsi du mot « équipe », vecteur séduisant d'un imaginaire positif, utilisé du sport aux écoles de commerce et aux jeux télévisés. La sacralisation du signifiant est à la mesure de l'appauvrissement du signifié : la vulgate individualiste n'en finit pas de célébrer l'esprit d'équipe qu'elle ne goûte plus.

L'équipe est une somme d'individus, qui se distingue de deux autres corps collectifs, la foule et le groupe.

- La foule est un **ensemble compact, indifférencié**, qui a pourtant sa logique propre, décrite il y a un siècle par Gustave Le Bon, premier

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

psychologue des foules. Une file d'attente, une promotion d'étudiants, les passants dans un marché ou les usagers du métro sont quelques exemples de foules, qu'aucune segmentation sociale et économique n'entame encore.

- Le groupe est un stade collectif plus organisé que la foule. Ses contours sont plus discernables, en particulier parce qu'une **communauté de pratiques** rassemble ses membres. On fait partie d'une foule sans le vouloir, alors que l'on choisit d'appartenir à un groupe. Un club, un public de cinéma, les étudiants d'une filière spécialisée, ou le département d'une entreprise sont des groupes constitués autour de rites d'interaction, au sens de Goffman.
- L'équipe est un stade encore plus élaboré que le groupe : une équipe émerge à partir du moment où des **raisons communes d'agir** maintiennent ensemble, pendant *un certain temps*, un groupe d'individus.

Toute la question du coaching d'équipe consiste à maîtriser ce *certain temps*.

Coacher une équipe consiste à identifier, à expliciter et à rendre opérants les référents symboliques et matériels qui cimentent un groupe d'individus. Contrat, utopie, foi, affinités, serment, obédience, promesse, les formes que prend le référent commun à une équipe sont extrêmement variées.

La question du sens de l'action est donc au cœur du coaching d'équipe, de même que la question de la représentation de soi, fondamentale en coaching individuel. Le sens de l'action d'une équipe indique deux directions d'exploration au coach : l'identité et le projet.

L'identité

- Quels ferments culturels, imaginaires et symboliques sous-tendent l'action de l'équipe ?
- Quels antécédents historiques ont-ils forgé une légitimité à l'action collective de l'équipe ?
- Que dit l'organisation matérielle au sujet des héros, des rites, des totems et des mythes fondateurs de l'équipe ?
- Comment s'agencent les sous-groupes (affinitaires, politiques, moraux, esthétiques) de l'équipe ?

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le projet

- Quelle est la vision affichée par l'équipe ?
- Comment lire l'organisation matérielle en termes de finalité économique de l'équipe ?
- Comment se traduit cette vision en actes concrets, dans le temps ?
- Quelle ambition et quelle aspiration l'équipe porte-t-elle, au-delà de sa propre survie ?
- Quels mobiles d'action individuels sont permis, prohibés ou tolérés implicitement par l'équipe ?

Qu'est-ce que le *team building* ?

Issu des recherches en sciences sociales sur l'armée américaine au XX^e^ siècle, devenu un produit packagé par des cabinets de conseil en communication et en formation-action, le *team building* est une réponse partielle aux besoins de coaching d'une équipe.

Le *team building* permet de repérer autour de quoi s'articulent la **cohésion** et la **cohérence** d'une équipe, selon les termes de Vincent Piazzini, coach des équipes de direction. Il pose ainsi la question de la rationalité de l'action collective, au sens de Max Weber.

Or, le *team building* ramène le coaching d'équipe à deux interrogations partielles, quoique suffisantes en entreprise : le pouvoir et la cohérence d'ensemble.

D'une part, le pouvoir dans l'équipe est un enjeu essentiel pour piloter l'action économique qu'elle défend. Repérer le style de leadership dominant, les enjeux d'affrontement et les modes de consensus ramène la question politique au cœur de l'entreprise, qui surgit des conseils d'administration aux comités de pilotage projet en passant, bien sûr, par le comité de direction où elle se cristallise.

D'autre part, la cohérence d'ensemble de l'équipe et de son projet est un enjeu intéressant du *team building*, pour repérer les distorsions éventuelles entre discours et pratique, intention et impact, promesse et résultat dans une équipe.

En mettant l'accent sur le sens de l'action collective par rapport à la somme des motivations individuelles, et en décryptant les référents symboliques derrière les projets manifestes, le *team building* inaugure une

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

approche du coaching d'équipe qui réconcilie sociologie des organisations et psychologie sociale.

Pour coacher une équipe quant à la cohérence et la cohésion de son projet, voici cinq thèmes inspirés des travaux du coach Vincent Piazzini.

Un horizon unique

L'équipe structure son action autour d'un objectif, un but commun qui a du sens pour tous ses membres et que le projet affiché doit incarner. La finalité peut être plus large que la raison sociale de l'équipe, ou que son objet économique, elle est le « plus petit commun multiple » des membres qui la composent.

Des référents communs

Les valeurs éthiques ou esthétiques qui animent les membres d'une équipe cimentent la vision, comme nos représentations intimes orientent notre regard. Il existe des équipes plus ou moins fusionnelles, tolérant plus ou moins les écarts de conduite, mais aucune équipe ne fonctionne durablement sans une communauté de valeurs portée par ses fondateurs ou ses dirigeants.

Une confiance mutuelle

Aucun artifice juridique, ni aucun contrôle organisationnel ne se substitue à une relation de confiance entre les membres de l'équipe, identifiable à une bienveillance légère, une entente tacite et une fluidité relationnelle au quotidien. La défiance s'installe lorsqu'un ressenti négatif (trahison, mensonge, agression, etc.) circule et se propage à toutes les parties prenantes.

Des rôles et responsabilités clairs et assumés

Une équipe n'est pas une masse homogène dont tous les individus seraient identiques. Elle tente de répartir le plus harmonieusement possible les rôles entre chacun d'entre eux. La responsabilité l'emporte sur le statut dans une équipe véritable, où chacun contribue dans son propre périmètre d'action à un objectif décidé collégialement.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Des règles du jeu précises

L'organisation en tant que telle suffit parfois comme règle du jeu formelle, qui délimite le permis et l'interdit de l'équipe, en y associant parfois sanctions et récompenses, matérielles ou non. Les équipes les plus totalitaires sont, à coup sûr, celles qui prétendent ne s'embarrasser d'aucune règle d'inclusion/exclusion pour leurs membres. Certains comités de direction fantoches n'échappent pas à cette observation.

La réalité de l'équipe est un aller-retour incessant entre des mobiles d'action individuels et collectifs. La dynamique d'un projet d'équipe est la résultante d'une adhésion d'individus sur les cinq dimensions ci-dessus. Ignorer qu'une équipe est le produit de choix individuels est une illusion dangereuse. Les *fun-events*[1] forcés sont au consensus dans une équipe ce que le vote à main levée est à la démocratie.

Prosaïquement, il en résulte un principe d'intervention essentiel auprès des équipes : **pas de coaching d'équipe sans un volet individuel pour ses membres !**

L'équipe est sa propre menace

L'équipe ne se constitue, hélas, pas seulement autour d'un projet positif et de la somme des bonnes volontés de ses membres.

Une équipe n'est jamais aussi soudée que lorsqu'elle se découvre un ennemi commun, extérieur ou en son sein. Le mécanisme de la violence symbolique d'un groupe humain, liquidée par la désignation d'un bouc émissaire – si possible victime expiatoire – a été décrit par René Girard, et s'applique à toute équipe en tant que corps social constitué.

Le bouc émissaire est un péril évident pour une équipe : loin de « liquider » la tension dans l'équipe, il propage les conflits et prépare les différends futurs. Avoir conscience des pulsions de violence qui animent un groupe est le premier rempart contre les lynchages symboliques qui surviennent sans délai dans une équipe à faible confiance mutuelle.

Comment éviter la spirale du bouc émissaire au sein d'une équipe ?

1. Séminaires hors les murs, à prétention ludique, très prisés pour conditionner une stimulation collective, en particulier dans les équipes commerciales et de consultants. L'animateur joue ici un rôle plus ou moins assumé d'homme sandwich, quelque part entre le bateleur et l'amuseur public.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Verbaliser les non-dits

Le fait déclencheur d'un séminaire de *team building* est, souvent de façon salutaire, le constat que des rumeurs délétères circulent et dégradent le climat dans l'équipe, voire dans son environnement immédiat. Se réunir au complet, pour dire les rancœurs anciennes, les colères sourdes voire les haines larvées peut, sous la conduite d'un coach, solder la violence interne tel une catharsis de groupe. La prise de conscience est, en tout cas, indispensable.

Repérer les énergies négatives

Lorsque les membres d'une équipe passent plus de temps à se déchirer en querelles intestines qu'à construire ensemble une action utile, il y a de quoi s'alarmer. La paille et la poutre sont un bon indicateur de la dérive sectaire d'une équipe, qui ne se dissipe jamais *per se*, sans la volonté d'en guérir.

Exprimer la fonction utile du bouc émissaire

Le bouc émissaire dont toute l'équipe se plaint est toujours un signal de peur et de défiance dans l'équipe. Reste à caractériser cette peur, et à traiter plus sereinement la question individuelle de « celui par qui le scandale arrive ».

Trouver d'autres exutoires à la peur collective

Le mécanisme de violence symbolique est un universel de culture, le décréter hors-la-loi ne suffit pas à rétablir l'équilibre d'une équipe. On pourra utilement remobiliser l'équipe sur une violence plus canalisée et plus positive, telle que l'agressivité commerciale, ou la recherche d'un exploit technique, ou encore des challenges internes ; l'émulation interne, cependant, serait à manier avec précaution.

En faire un moment initiatique

L'expérience d'un mécanisme de violence émissaire dans une équipe laisse des traces, et ce peut être l'occasion de faire grandir l'équipe en mettant en évidence les préjugés et les ressentiments qui parcourent les représentations individuelles. Même si le bouc émissaire doit finalement être exclu de l'équipe, son exclusion peut être exemplaire et rappeler l'un des cinq piliers de la cohésion et de la cohérence de l'équipe décrits plus haut.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pratique

Gérer les territoires physiques

La dissension au sein d'une équipe se lit parfois aux comportements de propriété exclusive sur des territoires établis par chacun. Or, « chacun chez soi » est un blason amplement insuffisant pour faire vivre une équipe.

Concrètement, un séminaire animé par le coach avec une équipe installée dans une logique de territoires doit prendre en compte les aspects suivants :

- Faire de l'espace dans la salle une composante de l'équipe, lui donner un sens explicite : positions relatives des participants, ouverture/fermeture des lieux, symbolique de la décoration, gestion de l'espace debout/assis, etc.
- Choisir ensuite une configuration de séminaire illustrative de la cohésion que l'on souhaite favoriser, et du leadership associé : scénariser le séminaire, prévoir des temps forts symboliques, utiliser une configuration de salle plus ou moins conviviale, répartir les temps de parole, ne pas trop focaliser l'énergie sur une personne-phare même s'il s'agit du patron de l'équipe, etc.
- Rythmer l'action de l'équipe, dans le séminaire et au-delà, avec des ateliers de travail transverses, favoriser le maillage et la fertilisation croisée.
- Débriefer, mais pas trop : le coach devra s'autoriser à donner des feedbacks et à recentrer les échanges en éclairant les situations sous l'angle du *team building*.
- Responsabiliser les acteurs de l'équipe, en rendant visibles les écarts de performance et les règlements de comptes sans se substituer aux membres de l'équipe. Un coach animant un séminaire parle nécessairement moins que tous les participants.

➡ Comment vous y êtes-vous pris dans l'animation du séminaire d'équipe ? Qu'en est-il ressorti, concrètement ? Quels sont les territoires sur lesquels l'équipe s'affronte ? Comment les recomposer ?

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

.....

.....

.....

Gérer un conflit dans une équipe

Au cours d'une séance de travail collective, le coach peut être témoin d'un conflit entre plusieurs membres, et son rôle de révélateur et de transformateur ne peut le laisser indifférent aux mécanismes qui sont à l'œuvre.

Vous veillerez à respecter la *check-list* suivante avant votre intervention auprès de l'équipe. Jouez collectif !

- Avez-vous identifié clairement un donneur d'ordre individuel dans cette action de *team building* ?
- Si vous coachez un ou plusieurs membres de l'équipe, quelle déontologie stricte allez-vous appliquer quand vous interviendrez personnellement auprès de l'équipe ?
- Êtes-vous prêt à jouer vous-même le rôle de bouc émissaire à certains moments du séminaire, de sorte que les positionnements individuels s'expriment clairement ?
- Quelles séquences de préparation et de suivi nécessitent des interviews, voire des coachings individuels autour du *team building* proprement dit ?
- Par quels détours créatifs allez-vous faire passer l'équipe pour l'amener au résultat souhaité, sans passion ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SESSION N° 21

Éléments de coaching interculturel

« Sous le poids de l'industrie lourde, de la pensée lourde,
ni la vie légère ni la pensée déliée n'ont cédé. »

Jean Giraudoux

Le coaching est souvent requis dans des situations mettant en jeu des cultures nationales ou régionales diverses. Mutation de poste, expatriation individuelle, mobilité fonctionnelle à grande échelle, projet multi-pays, etc. La globalisation amplifie le mouvement de métissage des organisations et des styles de management, avec entre-temps diverses difficultés de mise en œuvre : écarts de perception irréductibles, logiques de fiefs nationaux, alliances complexes entre territoires régionaux…

Le coach est convoqué ici comme traducteur et catalyseur d'une communication parfois défaillante. Outre la maîtrise de l'anglais des affaires, « novlangue » managériale, quelles qualités sont-elles requises chez le coach intervenant en contexte multiculturel ?

Le coaching interculturel est-il une uniformisation du modèle de développement personnel en vigueur dans l'organisation, ou au contraire un dissolvant politiquement correct des schémas culturels de celle-ci ?

Théorie

Peut-on faire l'économie de l'interculturel ?

Le mot de « culture » est un concept embarrassant du discours managérial, tant ses contours sont flous. Véritable boîte noire du changement organisationnel, la culture est un ensemble de pratiques et de référents identitaires propres à un groupe humain. Coutumes spécifiques et manières de voir différentes en sont la caractéristique principale.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les travaux de Hofstede et de Trompenaars ont permis d'isoler les dimensions discriminantes entre des cultures nationales. Désormais, le concept a envahi le management.

D'une part, il en résulte un « **culte de la différence** », où le relativisme prévaut. En matière de coaching, cela se traduit par une intégration difficile entre des cultures nationales plus attentives à leurs particularismes qu'à leurs intérêts communs. À l'image du modèle managérial américain d'un seul bloc, les entreprises européennes ou intercontinentales conçoivent désormais les différences culturelles comme une contrainte anecdotique, tout au plus. La culture est aujourd'hui un habillage marketing de process industriels de plus en plus intégrés en amont, et les managers doivent plus que jamais se fondre dans un moule « global », cultivant en apparence la différentiation mais favorisant, de fait, un moins-disant de freins symboliques (langue, histoire, monnaie, etc.).

D'autre part, la culture nationale laisse dans l'ombre d'autres **découpages plus vastes**, politiques, géographiques, sociétaux (normes de qualification, systèmes d'éducation), qui sont pourtant déterminants pour l'économie actuelle : la circulation des capitaux, des biens et des personnes rend caduque l'identité nationale d'une entreprise globalisée. Les cultures « nationales » font désormais figure d'archaïsme « régional », dans un marché multi-polaire, qui n'est pas sans rappeler les économies-mondes nées en Europe à la Renaissance et décrites par Braudel.

Autrement dit, la notion de « culture », dans son acception courante et restrictive d'appartenance à un système symbolique national, n'est pas d'une grande utilité en développement professionnel.

Le concept de référentiel, à l'origine de tout changement de représentation, est déjà au cœur du coaching ; en quoi le détour culturel apporte-t-il quelque chose à un manager chinois travaillant aux États-Unis, ou à un chef de projet néerlandais travaillant pour un groupe français, ou encore à un ingénieur anglais travaillant dans une firme suisse ?

Toute communication est interculturelle !

Une autre lecture de la culture en fait un incontournable du développement personnel dans des économies de plus en plus globalisées.

La culture au singulier est plus riche que les cultures au pluriel.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Dans un cas, il y a un continuum depuis mon schéma de perception du monde jusqu'à ma « citoyenneté d'entreprise », constitutif d'un rapport au monde singulier et cohérent.

Dans l'autre cas, celui décrit plus haut, on se contente de plaquer des catégories figées sur des individus, qui les étiquettent comme « anglo-saxon », « latin », « protestant », « inuit »…

Par opposition aux **cultures** naturalisées selon un déterminisme politiquement correct, la **culture** s'oppose à la nature, et devient constitutive de tout processus de civilisation, au sens d'Elias.

Autrement dit, un coaching interculturel est au cœur de l'ambiguïté culture/cultures : maîtrise du rapport individuel au monde, ou manipulation de stéréotypes sociaux ?

Culture verticale : quel rapport individuel au monde ?

Le coaching interculturel fait l'hypothèse que les cultures d'entreprise, de métier, de village, de clan, d'appartenance ethnique, de classe, etc. sont imbriquées les unes dans les autres comme des poupées russes. La culture ne prend sa cohérence que dans un parcours individuel où la petite histoire rejoint la grande.

Cette dimension culturelle est d'ordre « vertical », en figurant la culture propre de chaque personne selon la sédimentation singulière d'aspirations immatérielles (valeurs, croyances, espoirs, rêves, désirs) et d'ancrages matériels (expériences fondatrices, routines, environnements familiers, lieux d'origine et terres promises).

Le développement personnel doit mettre l'accent sur la culture verticale lorsque la personne coachée est confrontée à un prisme – éthique, juridique, coutumier, religieux, imaginaire, etc. – qu'elle ne comprend pas. Manager un ingénieur dans une culture commerciale est autant une question « culturelle », voire davantage, qu'intégrer un Espagnol dans une équipe américaine.

Les questions concrètes de coaching correspondant à cette verticalité pourront être les suivantes.

Conflit intra-groupe

- Quels référentiels culturels sont en présence ?

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Quels mythes, quelles figures héroïques, signes et symboles du passé s'affrontent ?
- Quelles promesses d'avenir, quelles visions contrastées et quelles lignes de conduites distinctes feignent de s'ignorer ?

Déficit de leadership individuel

- Quelles personnalités complémentaires ou supplémentaires coexistent ?
- Quels ajustements sont possibles ?
- De quoi ont besoin les protagonistes pour réussir personnellement, et faire réussir l'ensemble ?

Rejet de greffe (fusion, rachat, réorganisation, mutualisation de ressources, etc.)

- Quels destins collectifs se nouent à travers ces unions contrariées ?
- Que dit l'autre de ma propre fragilité culturelle ?
- À qui profite le déchirement culturel ?

Culture horizontale : quelle manipulation de stéréotypes sociaux ?

Le coach sait la relativité substantielle de tout référentiel culturel. Au lieu d'incantations au respect mutuel et à la coopération, qui restent le plus souvent lettre morte, le coaching peut donner droit de cité aux préjugés et présupposés culturels de chaque individu ou groupe en présence.

Il s'agit de stéréotypes culturels, qui parcourent toutes les entreprises. Certes, ils alimentent souvent les conservatismes et les replis identitaires les plus rétrogrades. Mais ils remplissent aussi une fonction utile : ils créent une stabilité relative des représentations de l'autre et de soi, fixent des archétypes de comportements par rapport auxquels on s'ajuste, et huilent les relations interculturelles par une lecture compréhensive plutôt qu'urticaire du retard systématique des Français à une réunion, de la rétention d'informations apparente de tel secteur industriel latin vis-à-vis de la maison-mère anglo-saxonne, ou de la rigueur procédurière de tel auditeur allemand…

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cette dimension culturelle est « horizontale », en tant qu'elle permet de déployer une *Carte du Tendre* des spécificités culturelles au sein d'un groupe, avec curiosité et sans jugement.

En clair, les stéréotypes culturels mènent à tout, à condition de les dévoiler, et de s'en défaire. L'humour est un puissant instrument pour désamorcer des conflits interculturels, dès lors que les stéréotypes sont mis en exergue.

La culture horizontale peut être questionnée *via* un coaching dans les situations suivantes :

Fusions transnationales

- Quels imaginaires collectifs sont à l'œuvre ici ?
- Quels préjugés ancestraux sont réveillés ici ?
- Quels différends mineurs peuvent se muer en alliances prometteuses ?

Prise de fonction à l'étranger

- Quels stéréotypes immédiats vous viennent à l'esprit ?
- Êtes-vous animé d'un esprit de conquérant ou de colonisé ?
- En quoi l'étiquette qui vous est collée vous renseigne-t-elle sur vos propres archétypes culturels ?

Team building

- Quelles sont les identités de métier différentes ?
- En quoi le leadership doit-il intégrer des référents culturels distincts entre eux ?
- Quelle vision et quel projet seraient susceptibles de fédérer les groupes composites en présence ?

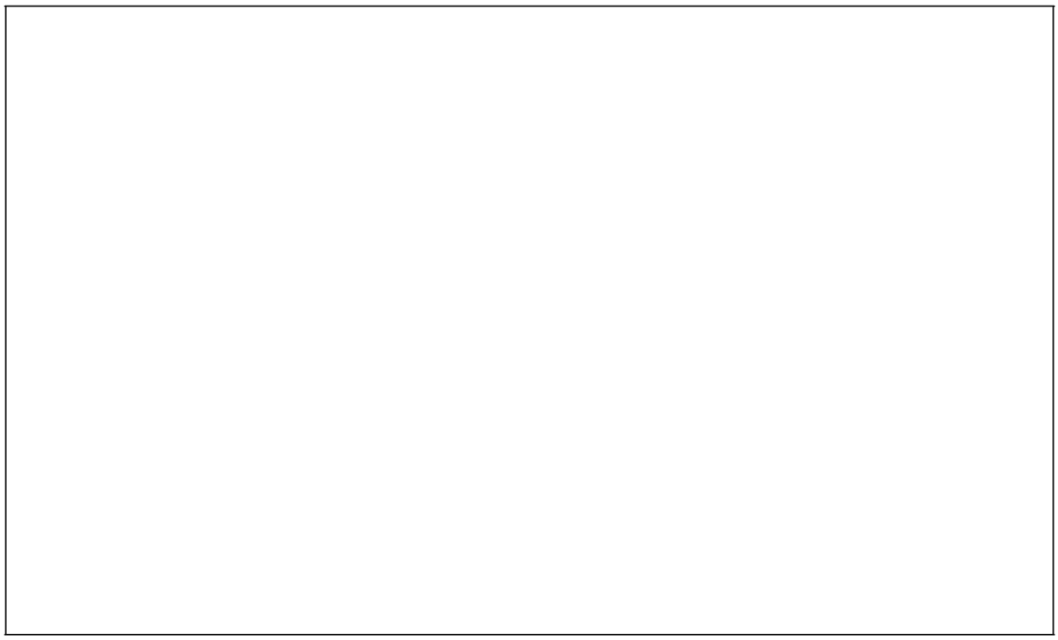
Le coaching interculturel comme profession de foi

Un exemple de coaching interculturel impliquant les deux dimensions est celui du rapport au temps : votre représentation du temps, structurant votre rapport au monde, résulte autant d'un prisme psychologique que d'un stéréotype social.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Livrons-nous à un exercice avant de tourner la page. Essayons de représenter trois cercles côte à côte, dans l'ordre suivant : passé, présent, avenir. Laissons libre cours à notre intuition du moment, guidons notre main sur la feuille et dessinons ces trois cercles :



Cette représentation est éminemment « culturelle », en ce qu'elle décrit aussi bien votre spécificité au singulier et vous rattache à des universaux de culture au pluriel.

Pour mémoire, on pourra comparer son propre dessin avec les résultats de l'expérience menée à l'échelle internationale, fabrique à stéréotypes par essence (schémas ci-contre).

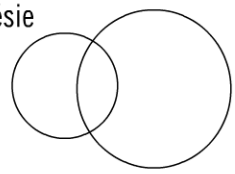
La notion de culture en coaching fonctionne comme une poupée russe, imbriquant étroitement des référentiels subjectifs, du plus intime au plus stéréotypé.

Le coaching interculturel peut devenir, en soi, un instrument d'intégration « culturelle » au sens large (pays, régions, divisions, unités de production, individus), en créant des réflexes de curiosité, de partage et d'orientation solution à la place de la méfiance, du lancer de peaux de banane et des complots ourdis obscurément.

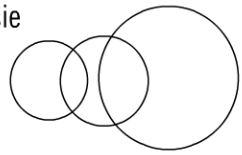
Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

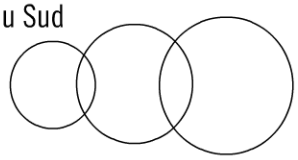
Indonésie



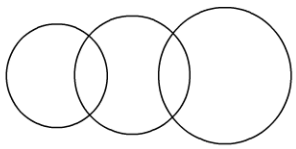
Malaisie



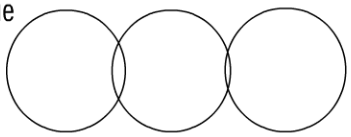
Corée du Sud



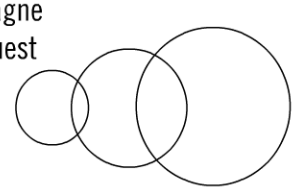
France



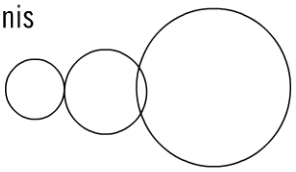
Belgique



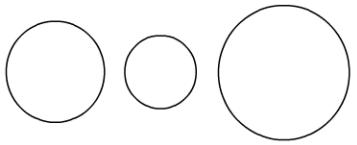
Allemagne
de l'Ouest



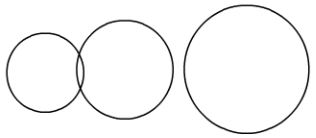
États-Unis



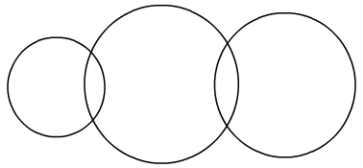
Russie



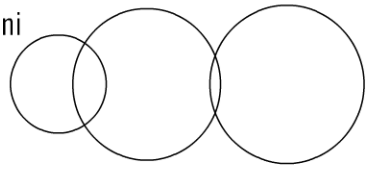
Chine



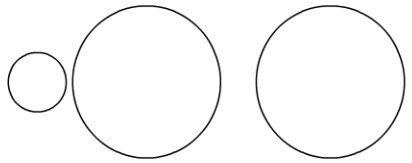
Venezuela



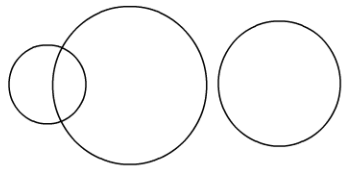
Royaume-Uni



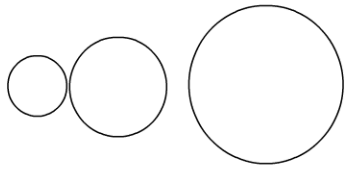
Pays-Bas



Espagne



Italie



Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Voici quelques points de repère pour utiliser le coaching comme un instrument de management interculturel.

Commencer par le sommet hiérarchique

La culture est le terrain de l'effet-modèle par excellence. Même si la notion de hiérarchie est différente d'une culture à l'autre, l'entreprise est un lieu où l'exemplarité des dirigeants est déterminante. La manipulation de référentiels multiples doit concerner prioritairement les équipes de direction.

Valoriser les fertilisations croisées

Tous les groupes de travail et projets impliquant étroitement des acteurs des différents référentiels seront autant d'occasions de se frotter à l'autre et de s'apprivoiser mutuellement.

Donner au coach une fonction de régulation

Ici, le coach est dans un rôle d'entremetteur, et doit faire la preuve de sa volonté de responsabiliser les équipes sans prendre parti pour l'une ou l'autre composante. Le respect d'une déontologie stricte est indispensable : le coach peut fixer et faire respecter les règles du jeu, mais il ne saurait se substituer au leadership de l'organisation et à ses indispensables arbitrages.

Faire plutôt que dire

La parité de genre ou de culture en entreprise est une imprécation idéologique qui n'abuse personne, surtout lorsqu'elle reste purement arithmétique.

Agir en terrain neutre

La recherche d'un terrain neutre est un gage de confiance mutuelle. Le fossé linguistique est, à ce titre, le lieu d'une armistice, en choisissant de préférence une langue de travail neutre pour les différents protagonistes.

Copyright © 2018 Eyrolles.

Pratique

La distance interpersonnelle selon Edward T. Hall

L'anthropologue de Palo Alto (cf. session n° 7) a fait de la distance interpersonnelle une variable universelle pour mesurer la culture propre de chaque individu.

© Groupe Eyrolles

Dans une perspective ethnographique, sa démonstration a mis en évidence les diverses sphères d'« espace vital » dans lesquelles nous autorisons l'ingérence de certains événements uniquement. Vous ne ferez pas la même expérience d'une situation selon que vous êtes à moins d'un mètre, 2 mètres, 10 mètres ou 100 mètres de votre interlocuteur. La signification que vous donnerez à la distance interpersonnelle sera, toutefois, modelée par un référentiel, éminemment culturel.

Voici un exercice simple pour appréhender la puissance de cette théorie, et comprendre son propre espace vital culturel.

En se mettant deux par deux, en face à face, positionner à une distance de dix mètres environ chaque membre de l'équipe de son interlocuteur. Tandis que l'un reste immobile à un point fixe, demander à son partenaire d'avancer doucement vers lui, en conversant de façon badine. Lorsqu'il en ressent le besoin, lui faire dire « STOP ! », avant que l'interlocuteur ne soit trop près à son goût. Marquer au sol le point où il s'est arrêté.

Reprendre la position initiale de chacun, à 10 mètres d'écart environ, et inverser les rôles : cette fois, celui qui avance est l'interlocuteur qui restait auparavant immobile. Il s'arrête aussitôt qu'il en exprime le besoin, et marque à son tour l'emplacement au sol.

À l'issue de l'exercice, le segment des deux points marqués au sol donne une idée de la zone d'interaction optimale entre les deux interlocuteurs. Plus loin ou plus près, et c'est l'un des deux qui se trouve mal à l'aise.

Edward T. Hall a démontré que cette distance est habituellement de 1,20 m en Occident, et qu'elle varie en fonction des paramètres « culturels » de chacun.

➨ Que s'est-il passé ? Que vous êtes-vous dit lorsque vous avez dit « STOP ! » ? Et lorsque votre interlocuteur vous l'a dit ? Cette distance optimale vous renseigne-t-elle sur votre relation avec votre environnement, et avec cette personne en particulier ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Coacher dans une langue étrangère

Le coaching mobilise une attention et une concentration telles que l'on s'imagine difficilement coacher quelqu'un dans une langue étrangère.

Et pourtant, l'expérience prouve qu'un filtre linguistique peut être très utile au développement personnel, tant pour le coaché que pour le coach.

Le coaché y trouve un moyen de sortir de ses routines mentales, en libérant son intelligence de situation et sa créativité spontanée. Le coach, pour sa part, peut y puiser une technique de lâcher-prise sur le contenu du discours produit par l'autre, puisque de nombreux éléments lui échappent nécessairement dans ce cas. Il se concentrera alors plus aisément sur le processus de communication global.

Selon les cas de figure, on veillera à conduire un coaching en langue étrangère avec les points de repère suivants :

- User de **clarifications** dès que nécessaire : la langue étrangère est un artifice de distanciation, pas un filtre de compréhension. Le coach comme le coaché s'autorisent ici davantage à faire préciser des points obscurs.
- Privilégier les formulations **brèves** : le coaching en langue étrangère est un magnifique entraînement à la sobriété du propos et à la clarté du plan d'action.
- Relever les **inhibitions** comme matériau du coaching : avez-vous remarqué combien les complexes et les jugements autodévalorisants émergent rapidement lorsque l'on emprunte une langue que l'on ne maîtrise pas ? Ces actes manqués sont l'occasion de parler de sa propre fragilité et de sa peur de l'échec, il serait dommage de les esquiver.
- Se fixer une **règle** commune : on peut décider de revenir en français à certains moments, de débriefing par exemple, mais les va-et-vient d'une langue à l'autre sont plutôt facteurs de confusion et de fuite.
- Ne pas confondre coaching et **cours** de langue : l'exercice est un moyen de lâcher-prise sur ses propres filtres de perception, mais sa finalité n'est pas, durablement, de progresser dans la langue du pays. Si la demande se fait jour, elle doit faire l'objet d'une prestation spécifique.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Que vous apprend l'expérience d'un coaching en langue étrangère sur vous ? Qu'avez-vous libéré en vous distanciant de votre langue maternelle ? Qu'est-ce qui vous a manqué, au contraire ? Qu'avez-vous fait de ce manque dans le déroulement de la séance ?

.....

.....

.....

.....

.....

Les métaphores érudites

La culture générale du coach n'est pas loin des cultures particulières, objet du coaching. En offrant une traduction décalée de la réalité vécue par la personne coachée, le coach lui apporte non seulement une respiration et un éclairage littéraire sur sa situation, elle l'autorise surtout à assister à sa problématique comme à une représentation théâtrale : amusé, à distance et matière à réflexion.

En situation de coaching, laissez vagabonder votre imagination à l'écoute du récit de la personne coachée, et saisissez au vol les métaphores, analogies et souvenirs qu'il suscite : romancé ou historique, présent, passé ou futur, à quel récit de la grande histoire sa petite histoire fait-elle écho ? Pensez au dénouement de ces grandes histoires, et choisissez-en un dont la moralité sera pertinente pour le développement personnel en question.

Proposez à la personne coachée de lui raconter l'épisode en question, sans retenue, en vous gardant de présenter un lien trop direct avec son histoire personnelle.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Quelle est sa réaction ? En quoi ce détour imaginaire modifie-t-il sa représentation de la situation présente ? Quelle figure héroïque votre imaginaire lui a-t-il fait endosser ? Que pouvez-vous dire de cet épisode dans le déroulement de son coaching ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Accompagner une organisation innovante

« La créativité est contagieuse, faites-la tourner. »
Albert Einstein

Le succès des « GAFA » (Google, Amazon, Facebook et Apple) va bien au-delà d'une capitalisation boursière ou d'une stratégie monopolistique : il reconfigure en profondeur notre conception du travail et du management. Organisations plates, télétravail et *open space* généralisés, managers-coachs, etc. Les « entreprises libérées » font rêver les vieilles structures hiérarchiques et s'imposent peu à peu comme un nouveau standard – ce qui n'est pas le moindre des paradoxes. Concevoir la firme comme un écosystème ouvert est le nouveau *must* contemporain. Chacun aspire à travailler en réseau, avec une autonomie de décision laissée aux équipes terrain et une régulation *ad hoc* remplaçant la tyrannie des petits chefs. Avec la transformation digitale comme nouveau mantra, beaucoup d'entreprises de grande taille se rêvent désormais transparentes, agiles et fluides.

« Ô liberté, que de crimes on commet en ton nom ! » est-on tenté de dire de cette fièvre californienne pour paraphraser la révolutionnaire Manon Rolland. Car à première vue, ces organisations d'un nouveau type n'ont pas besoin de coaching, tant elles sont « disruptives ». En réalité, ce n'est pas parce qu'on a une hiérarchie plate qu'on abolit le pouvoir. Ce n'est pas parce qu'on a confiance en ses collaborateurs que ceux-ci adoptent la même posture de coopération. Ce n'est pas parce qu'on professe le bonheur au travail qu'on vit le quotidien sans contradiction. J'ai connu le comité de direction d'une entreprise élue « *best place to work* », plus préoccupée par l'obtention dudit trophée que par le bien-être réel de ses employés…

Au sein de start-up innovantes ou d'organisations soucieuses de moderniser leur culture managériale, le coach est mobilisé pour aligner la parole et les actes. Qu'il s'agisse de stratégie sociétale, de vision *business* ou de projet d'entreprise, la « disruption[1] », et notamment la transformation

1. Concept développé par le professeur Clay Christensen à Harvard, pour décrire les innovations de rupture sur un marché et dans une organisation donnés.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

digitale, est devenue la clé de voûte de la transformation. Derrière le jargon séduisant les générations Z, quelles sont les spécificités des organisations innovantes ? Comment aider le passage d'une culture de managers à une culture de leaders ? Quelle distance critique faut-il garder à l'égard des entreprises démocratiques ?

Théorie

Le monde ne suffit pas

À la fois marque-employeur et prophétie de dirigeants éclairés, l'organisation innovante fait du changement un principe actif du travail pour la génération Z, les « *millennials* » nés après 1995, par réaction avec le modèle fordien et son spectre bureaucratique. On a beaucoup écrit sur la génération « zapping » qui entretient un rapport plus transactionnel avec son employeur que ses aînés. Habitués à travailler en réseau et à utiliser la technologie dans leur vie courante, ils aspirent à des modes de travail réellement collaboratifs, où l'autorité peut être contestée et déplacée au gré des missions et des projets. Moins individualistes que la génération Y, ils privilégient les aventures entrepreneuriales entre « copains » par rapport aux parcours tracés dans l'audit, la banque et l'industrie. Désenchantés par le chômage de masse, ils sont sceptiques vis-à-vis des promesses de carrière dans les grandes organisations multinationales, et ont besoin de sens pour s'investir dans leur travail. Comment coacher ces jeunes actifs ?

D'une part, **en dosant l'énergie de la motivation**. Ceux qui se tournent vers les organisations innovantes rêvent parfois d'une vie sans temps mort. Reprenant cette vieille lune de l'immortalité prométhéenne, beaucoup de formes innovantes créent les conditions d'une stimulation de l'innovation permanente, avec des équipes à géométrie variable et une régulation « *soft* » : hiérarchie invisible, ergonomie adaptée aux besoins d'une génération nomade et hyper-active.

En reprenant le célèbre concept de Kevin Cashman « *The Pause Principle* », on peut dessiner une cartographie des organisations innovantes et de leurs hommes. Dans un monde V.U.C.A, il faut des leaders V.U.C.A. c'est-à-dire « *volatile, unpredictable, complex, ambiguous* » et « *vision, understanding, clarity, agility* ». Traduire : quand l'environnement

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

est incertain, complexe, changeant et ambivalent, il faut développer une vision claire et compréhensive, et adopter une attitude agile. Ce maître mot d'agilité est parfois confondu avec un mouvement brownien qui fait courir les acteurs de la génération Z tous azimuts, en quête de satisfactions immédiates et de solutions toujours plus inventives.

Pourtant, cette adrénaline du projet et de la nouveauté fonctionne parfois comme une drogue professionnelle dont le coach est souvent le témoin en phase de manque ou d'overdose.

Il s'agira alors de se poser, de prendre le temps de se recentrer sur son propre besoin en interrogeant le déséquilibre professionnel-personnel induit par cette course-poursuite contre le temps qui passe. Parmi les tabous des nouveaux acteurs des organisations innovantes, le silence et la « *reflectio* » sont essentiels. La séance de coaching sera un temps sanctuarisé dans un agenda à trois cents à l'heure, avec la permission de « mettre sur pause » le flot continu d'actions grisantes souvent jusqu'à épuisement des ressources.

Se donner le droit à l'erreur, oser douter des décisions prises, mettre en perspective sa vie privée dans une hyperbolisation professionnelle sont des exercices vitaux pour cette génération qui fuit parfois l'ennui métaphysique dans une quête de stimulations par l'action. Or il est souvent urgent de ne rien faire et les solutions vraiment innovantes émergent d'un « non-agir » que le coach peut exercer chez son client en posant des questions simples et en donnant des feedbacks acérés.

D'autre part, **en confrontant l'immaturité digitale** de certains responsables avec la réalité plus ou moins coopérative de l'organisation, on confond parfois transformation digitale et changement des mentalités. Ce n'est pas parce que les salariés utilisent des objets connectés qu'ils sont plus heureux dans leur travail. Chacun est à la fois consultant et auto-entrepreneur dans ces organisations 4.0, où l'outil est érigé en instrument magique d'agilité, précisément. Mais l'innovation managériale est davantage affaire d'attitude humaine que de gadget électronique. Ce n'est pas parce que l'on communique plus que l'on communique mieux. Ainsi, la promesse immatérielle d'une organisation plus agile est importante à concrétiser vite pour les responsables innovants, au risque de voir la motivation des équipes décliner avec l'obsolescence des techniques employées. Une cosmétique humaniste ne suffit pas à rendre une organisation libérée. Il y a quelques années, à l'occasion de la sortie d'un précédent livre, j'ai participé à une table-ronde sur l'entreprise libérée, avec à mes côtés un patron de PME qui prônait la confiance et la liberté dans

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

sa société familiale. Fabricant de clôtures, il prit la parole pour rectifier cet objet social : « plutôt que des barbelés, je préfère dire plus poétiquement qu'on repense les espaces de liberté ». Bienvenue dans le politiquement correct ! Plus tard, j'ai rencontré un cabinet de conseil réputé innovant, dont les dirigeants considéraient que leur seule différenciation résidait dans l'investissement de 1 % du résultat dans une cause caritative et la subvention d'une crèche d'entreprise pour les collaborateurs. Mais le contenu des missions était identique à celui de ses concurrents, avec un positionnement standard affiché et revendiqué dans la sous-traitance de projets informatiques sans grande liberté d'action par rapport à leur maître d'ouvrage. Un sincère souci de gestion sociale ou une habile stratégie d'image ? Ces mesures ne suffisent pas à porter un sens intrinsèquement nouveau dans le travail collectif.

Le coach sera vigilant ici à interroger la cohérence intime entre la promesse affichée et la réalité vécue par les équipes. Des méthodes collaboratives de gestion de projet, du *crowd-sourcing* avec des communautés d'utilisateurs, une ergonomie en *co-working*… sont, certes, des configurations de travail originales, mais elles ne tiennent pas lieu de discours durable sur un écosystème professionnel.

N'est pas Elon Musk ni Steve Jobs qui veut. Au-delà de la junior-entreprise jouant grandeur nature, certaines entreprises innovantes s'essoufflent à faire rêver et faire grandir leurs équipes. Identifier ce qui relève du refus d'obstacle ou de la naïveté juvénile dans une orientation vers une organisation champignon qui peine à croître est un réflexe salutaire, sous peine de se réveiller trop tard avec un « *track-record* » somme toute assez pauvre. Qu'avez-vous vraiment appris et gagné dans cette aventure innovante ? À quoi verrez-vous que vous avez atteint votre date de péremption dans cet écosystème ? Quelle serait une alternative encore plus riche et plus dense pour vous ?

Du manager au leader

Les organisations innovantes véhiculent un style d'autorité implicite qui ringardise le fonctionnement hiérarchique et la direction patriarcale. En prenant comme exemple l'« holacratie », ces structures appliquent des méthodes inventives de réunion et de décision qui optimisent la dynamique entrepreneuriale en créant un fort sentiment d'appartenance et de responsabilité parmi les équipes. Incontestablement, un nouveau paradigme est en train de naître dans le monde du travail. Il s'accompagne

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

de nouveaux codes, de nouveaux rites et de nouveaux récits fondateurs. Plusieurs travaux d'auteurs majeurs du leadership et des organisations ont illustré cette révolution managériale depuis le début des années 2000. Quelles théories un coach doit-il connaître pour intervenir efficacement dans cet écosystème innovant ?

D'une part, « **sortir de la boîte** » avec les recherches pionnières de l'institut Arbinger. Dans un ouvrage culte baptisé *Leadership and self deception*, les auteurs décrivent le chemin logique où l'on se dupe soi-même quand on est « dans la boîte » : projection de la réalité à partir de son propre prisme, envie de convaincre l'autre de ce qui est bon pour lui, sentiment de culpabilité ou tactique de culpabilisation, etc. À l'inverse, ils proposent de renoncer à l'illusion de pouvoir changer autrui. En faisant le pari de la confiance, ils préconisent de faire la paix avec soi préalablement à tout exercice de leadership sur autrui. Cette éthique de la responsabilité repose sur un triptyque de conscience de soi, d'écoute profonde de l'autre et de questionnement constructif à partir d'un choix fondateur : trahir ou honorer la partie de soi fragile et bienveillante. Ce modèle permet d'aider des personnes en coaching à distinguer le vrai problème auquel elles participent inconsciemment de la fausse tentation de l'ego de s'en emparer de l'extérieur.

D'autre part, **s'exercer à l'« enquête appréciative »**. Issue des travaux de David Cooperrider, cette méthode est née de l'observation empirique de chercheurs en sciences humaines que les organisations progressent mieux lorsqu'on fait parler les protagonistes de ce qui marche bien, plutôt que des problèmes à résoudre. Cette approche écologique des systèmes complexes est assez naturelle pour un coach qui pratique la psychologie positive, et connaît l'efficacité pédagogique du verre à moitié plein. Elle l'est moins pour les ingénieurs et scientifiques créateurs de start-up innovantes, souvent formés aux sciences dures et ayant comme réflexe de formuler des critiques sans ménagement, sous prétexte qu'ils s'appliquent cette même discipline. Ce qui fonctionne dans un laboratoire d'essai de deux ou trois chercheurs se grippe parfois quand il s'agit de manager une entreprise de trente salariés ou beaucoup plus. Avec un protocole de questionnement deux à deux, se former à l'« *appreciative inquiry* » (AI) permet d'animer des groupes de direction ou d'équipes projets en les aidant à se centrer sur ce qu'il y a de meilleur, à persévérer avec patience et intuition dans cette voie et à laisser les solutions d'intelligence collective émerger, comme par enchantement. Si l'organisation est réellement démocratique, la greffe de l'AI prendra. Sinon, ça aura au moins été un exercice de dialogue et de créativité pour les équipes.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Enfin, le « **servant leadership** » offre un résumé très complet du nouveau paradigme de l'autorité, dont les organisations innovantes sont l'illustration actuelle. Dans un ouvrage éponyme de Robert Greenleaf, dix critères sont énumérés pour caractériser les leaders en position basse, soucieux d'encourager les équipes et acceptant une certaine dose d'incertitude, par rapport au paradigme traditionnel de « *command and control* » qui imprègne encore la majorité des univers professionnels. J'ai développé ce concept de « *servant leader coach* » dans un autre ouvrage[1]. Pour mémoire, la grille des dix critères ci-dessous est un excellent tamis à proposer à la personne coachée, pour qu'elle s'interroge en profondeur sur son style de leadership.

- écoute : attention aux autres, à leurs besoins et pas seulement à leurs demandes ;
- empathie : compassion devant les problématiques d'autrui ;
- sens curatif : soin de son écologie personnelle dans l'équipe ;
- conscience de soi : alignement intérieur et cohérence dans son rôle ;
- persuasion : valeurs défendues et incarnées personnellement ;
- conceptualisation : contribution sociétale, vision du monde dans le travail ;
- prévoyance : formalisation de l'expérience à partir des erreurs du passé ;
- serviabilité : actes de service désintéressés au quotidien ;
- engagement dans le développement des personnes : faire grandir autrui ;
- construction d'une communauté : fierté d'appartenance à un collectif de travail.

L'économie collaborative n'est pas qu'une communauté d'acteurs innovants, une tribu postmoderne pour génération Z en rupture de ban avec l'autorité taylorienne. C'est surtout un nouveau monde où l'autorité n'est pas une question de grade hiérarchique mais d'influence sur une situation. Adam Zaleznik, dans un article célèbre de la *Harvard Business Review* (HBR), a mis en évidence la distinction entre le manager et le leader ; soumettez-vous au test présenté plus bas dans ce chapitre pour identifier votre propre style de leader-coach. Nous attirons toujours des clients qui nous ressemblent, et le coaching d'entreprises disruptives suppose

1. Thierry Chavel, *La pleine conscience, pour travailler en se faisant du bien*, Eyrolles, 2012, chapitre 18.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

une lecture critique de l'autorité et un besoin irrépressible de changement, chez vous aussi.

Coacher l'utopie démocratique

Une organisation innovante n'est pas un kibboutz, loin s'en faut. Avec une approche souvent très capitalistique, les entrepreneurs inspirés par la Silicon Valley ont parfois des rêves matériels inavoués derrière la promesse du bonheur et de la liberté envers leurs parties prenantes, selon le jargon usuel : clients, salariés et actionnaires. Reflet de l'époque, j'ai rencontré plus de vocations de milliardaires préretraités à 45 ans que d'inventeurs fous et désintéressés parmi les créateurs de start-up. Se posent alors quelques questions déontologiques pour les coachs qui accompagnent ces entrepreneurs à l'ère numérique : contribue-t-on à les rendre encore plus mégalomanes et cupides en les coachant ? Au nom de quoi interrogerait-on l'inconscient des dirigeants de sociétés innovantes ? Comment garder son intégrité en accompagnant des organisations moins « *soft* » qu'il n'y paraît ?

Les réponses ne sont pas génériques, chaque situation de coaching appelant un cadre spécifique et un examen intime de ce qui se joue si l'on ne fait rien ou si l'on fait pire pour le système existant. Dans un article paru en mars 2017 dans la HBR intitulé « Au-delà de la fièvre de l'holacratie », des chercheurs américains soulignaient la différence entre l'esprit et la lettre de ces nouveaux schémas organisationnels, qui déplacent parfois les territoires de pouvoir en employant un nouveau vocable et de nouvelles formes de soumission implicite. Ici encore, la lucidité et le discernement du coach sont un prérequis, au même titre que sa suspension de jugement et sa pleine subjectivité. Deux pistes me semblent à explorer systématiquement lorsque l'on coache des entreprises à forte ambition d'innovation sociale.

D'un côté, **interroger la cohérence et l'exemplarité** de l'équipe de tête. Certains fondateurs d'entreprises innovantes entretiennent un rapport organique et très affectif avec leur objet social, prônant parfois des principes éthiques qu'ils peinent à s'appliquer. Le coach est alors convoqué pour réduire la distorsion entre l'image et la réalité du style du patron. Mais nous ne sommes ni des édulcorants de la potion magique des entreprises libérées, ni des antidotes aux dérives sectaires de celles-ci. Un tour d'écoute qualitatif, un exercice de feedback sur les facteurs de contraste entre la promesse et les comportements réels, une mise en lumière des

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

querelles non soldées dans une équipe de « copains » sont parfois des préalables à tout coaching. Ici davantage qu'ailleurs, on insistera sur le coaching individuel avant tout coaching d'équipe, souvent apprécié par des systèmes unanimistes pour masquer un différend individuel. Cela ne servira à rien de faire un énième exercice de *team building* si le dirigeant, aussi charismatique soit-il, est le premier contrevenant aux règles de confiance et de transparence défendues par la firme.

De l'autre côté, **identifier le pouvoir dans la gouvernance** de l'organisation. Une formation au capital-risque n'est pas requise pour coacher des organisations innovantes. Et pourtant, on gagnerait à comprendre l'actionnariat des entreprises à forte croissance. Selon qu'il est familial ou public, que des fonds d'amorçage ou des *business angels* siègent au conseil d'administration, que les fondateurs détiennent une majorité des parts ou qu'ils sont dilués au profit d'institutionnels, et plus encore que le tour de table réunit des fonds de *private equity* en primaire ou *early* secondaire… toutes ces conditions influeront sur la gouvernance de l'organisation bien plus que les valeurs généreuses affichées ici ou là. J'ai connu des patrons seuls en leur royaume qui furent dégagés prestement de la société qu'ils avaient fondée après l'entrée au capital de fonds d'investissement très intrusifs, et d'autres sommés de choisir un camp lorsque les actionnaires institutionnels et les fonds se déchiraient sur le compte de leur entreprise.

Le coach, selon qu'il est mandaté par l'actionnaire ou par le manager salarié, aura un mandat invisible distinct avec une double contrainte (cf. session n° 7) délicate, consistant à servir la personne morale et la personne physique à sa tête. Cinq règles précieuses permettent de garder le cap dans ces firmes où tout va vite, la gloire comme la disgrâce :

- Dessiner le sociogramme de l'organisation, c'est-à-dire l'organigramme du pouvoir réel. Quitte à demander explicitement à la personne coachée « qui détient le pouvoir dans votre entreprise ? » La réponse n'est pas si évidente même si le patron est la figure emblématique de son organisation.
- Solenniser les entretiens tripartites de lancement et de clôture du coaching. Beaucoup de signaux faibles sur les interactions entre deux associés, ou entre un *sleeping partner* et votre client seront alors dévoilés et pourront faire l'objet d'un feedback lors d'un débriefing avec la personne coachée.
- Se méfier des affinités électives. Beaucoup de start-up confondent les copains et les collègues. Tant que tout va bien dans le travail, c'est

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

idyllique. Mais gare, si l'un des « copains » affiche une divergence, ou envisage un *spin-off*, c'est-à-dire de reprendre sa liberté et lancer son activité en solo. La qualité du lien social se mesure à la gestion des conflits, pas aux déclarations d'intention. C'est pourquoi il est important de ne pas confondre les rôles : impossible de coacher des amis – *a fortiori* avec un lien de parenté –, mieux vaudra recommander un confrère. Et si cela relève du juridique, ne vous prenez pas pour l'avocat ou le juge d'arbitrage. Un coaching n'est pas une médiation.

- Éduquer la start-up à formuler son besoin. Le mot « coach » y est plus à la mode qu'ailleurs, les dirigeants étant persuadés de coacher leurs collaborateurs. Or l'inconscient collectif est ici plus complexe qu'il n'y paraît, derrière les cultures de « management à col ouvert ». Dès le premier contact, renseignez-vous sur la légende des origines, les récits fondateurs et faits d'armes des fondateurs d'une organisation innovante. Vous en apprendrez long sur les non-dits et les utopies de la firme.
- S'exercer à coacher des investisseurs. Pour comprendre la réalité des entreprises innovantes, connaître de près le langage, les critères de réussite et les comportements des principaux administrateurs de l'économie innovante est un vrai atout. Que les actionnaires soient institutionnels (banques, assurances, gestionnaires d'actifs) ou capital-risqueurs, l'accompagnement de ces actionnaires en quête de forts effets de levier vous éclairera sur ce qui les rend si différent des leaders d'entreprises innovantes : l'horizon de temps court (5 ans maximum), le hiatus stratégique (des financiers formés au haut de bilan face à des *serial entrepreneurs* soucieux du *bottom line*) ou encore le fossé générationnel (des jeunes surdiplômés face à des autodidactes seniors).

Coacher des organisations innovantes, c'est donc plonger dans un monde où se mêlent utopie et âpreté. Le rêve démocratique de liberté de certains entrepreneurs résiste-t-il à la violence des levées de fonds et de la croissance accélérée ? Le coach est parfois le médecin légiste de ces organisations en mort cérébrale, qui n'ont plus d'innovant que le montage financier, et où il s'agit de gérer la désillusion de quelques leaders pressés. Une cure de désintoxication mentale express, en quelque sorte.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pratique

Pratiquer un coaching appréciatif

Plus la culture de l'organisation accompagnée est sophistiquée, intellectuelle et élitiste, plus une démarche s'inspirant de l'enquête appréciative sera utile. Organisez un atelier impliquant les protagonistes de l'équipe et proposez des ateliers deux à deux. Chacun se posera les cinq questions suivantes selon la méthode des 5 D.

Définir

- Que voulons-nous améliorer concrètement dans notre organisation ?

Découvrir

- Au cours des trois derniers mois, qu'avons-nous réalisé ou identifié dont nous soyons fiers ?

Devenir

- Imaginons un futur encore meilleur, que ferions-nous de plus innovant encore ?

Décider

- Quels comportements pouvons-nous promouvoir et adopter ici et maintenant ?

Déployer

- Quelles actions pouvons-nous entreprendre ensemble ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Test : êtes-vous plutôt manager ou leader ?

En reprenant la grille d'Adam Zaleznik, voici un questionnaire sur votre attitude de leadership. Avant de l'employer éventuellement avec vos coachés, exercez-vous à cocher chaque case avec un M comme manager ou un L comme leader, selon l'assertion avec laquelle vous vous sentez en adéquation dans vos actes.

Manager Coach	Leader Coach	M/L
Vous évaluez rationnellement les situations	Vous utilisez votre intuition et votre intelligence de situation	
Vous motivez et rétribuez pour atteindre les objectifs fixés	Vous amenez les équipes à se fixer des objectifs	
Vous valorisez l'unité, l'efficacité, l'appartenance à un collectif	Vous valorisez la pédagogie, l'écoute et le dépassement de soi	
Vous avez une conception hiérarchique de l'autorité fondée sur le statut, la compétence ou l'ancienneté	Vous avez une conception de l'autorité fondée sur l'influence personnelle, appuyée sur une expérience de vie et un engagement direct ou transversal	
Vous aimez concevoir, organiser, diriger et contrôler l'exécution des tâches	Vous aimez vous enthousiasmer, convaincre et entraîner dans une mission	

➡ Avez-vous obtenu une majorité de L ou de M ? Êtes-vous surpris ? Qu'en déduisez-vous quant à vos relations professionnelles et personnelles ? Qu'allez-vous faire concrètement de cette information ?

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Innover « hors de la boîte »

Certaines difficultés ne se résolvent pas par un algorithme classique. En pratiquant ce qu'on nomme la pensée latérale, vous vous entraînez à distinguer la réalité externe d'un problème de la perception subjective que vous en avez, et qui est seule en cause. Prêt à remettre en question votre schéma mental ?

Pensez à un client que vous identifiez à un entrepreneur innovant. Visualisez à présent ce qui vous inquiète ou vous alerte chez lui, et ce que vous aimeriez le voir faire pour son bien. Répondez maintenant aux questions ci-dessous.

- Quand vous voyez les choses ainsi, quelle partie de vous êtes-vous en train de trahir ?
- Que se passe-t-il si vous renoncez complètement à savoir ce qui est bon pour lui ?
- Comment pouvez-vous honorer l'évidence de souveraineté de votre client sur son destin ?

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

PARTIE 3

L'abécédaire du coaching

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2018 Eyrolles.

A

Action (Plan d')

Ordonnance virtuelle du coach, comme la diète pour une crise de foie et la confession pour une crise de conscience. Sans contre-indications ni effets secondaires – à la différence des deux exemples précités.

Arbitre

Homme en noir sur un terrain de football. Rien à voir avec le président du club qui est en costume, et le coach qui est en survêtement. En entreprise aussi, il est rare qu'un coach face un bon arbitre et un bon manager, et réciproquement.

Argent

La valeur d'usage d'un coaching est totalement contingente de la représentation que s'en font le coach lui-même, son client et leur environnement, allant de la gratuité à des honoraires défiant tout bon sens.

La valeur marchande d'un coaching est fonction de la maturité de l'entreprise coachée par rapport à l'immatériel. Quoi qu'il arrive, un coaching s'inscrit toujours dans une relation monnayée, matériellement ou symboliquement.

À ce jour, la contrepartie financière la plus conforme au paradigme utilitariste est le paiement du temps d'un coach à disposition, que ce temps soit utilisé ou non par le coaché. Le niveau d'honoraires est variable, légèrement supérieur au prix théorique que le coaché accepterait spontanément.

(Rapport à l') : thème classique et passionnant d'une séance de coaching.

Assertivité

Produit standard en développement personnel, à consommer avec modération. Pourtant, ceux qui professent l'affirmation de soi ne donnent jamais la réponse à : « qui ou que faut-il nier pour s'affirmer ? »

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Assurance (Ré-)

Demande initiale de réconfort du type : « Dites-moi si j'ai raison ou si ce sont les autres qui ont tort ! » L'assurance flatte l'ego, la confiance rassérène le « soi », vrai objet de coaching. Quelqu'un faisant preuve d'une grande assurance n'a pas nécessairement confiance en lui, bien au contraire.

Autorité

Synonyme de leadership pour les néo-libéraux et de domination pour les néo-marxistes. En coaching, aptitude à se voir en même temps puissant et impuissant, et à s'en réjouir. Synonyme : pouvoir symbolique.

B

Bienveillance

Compétence clé du coach. Contraire de : indifférence. En coaching, la bienveillance s'accompagne d'implication plus que de neutralité de la part du coach.

Bizarre

Norme de coaching. S'applique autant au coach qu'à la personne coachée.

Bricolage

Application favorite du développement personnel, supposant espièglerie, créativité et simplicité. Le problème est que l'on égare parfois la notice de montage ; en l'absence de service après-vente, consulter un coach.

C

Carrière

Formulation désuète appliquée aux cadres (promis à une belle…) et aux tailleurs de pierre (promis à une moins belle…), synonyme aujourd'hui de « sauve-qui-peut ».

Se rencontre parfois en tout début de coaching, sous forme de carriérisme.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Changement

Mantra du management, dont la divinité est obscure. Rares avatars, nombreuses impostures.

Charisme

Boîte-noire des managers en quête de sagesse, souvent synonyme de « ce qui me manque ». Désigne, en fait, une figure d'autorité parmi d'autres.

Coaching

Accompagnement de la performance individuelle en entreprise.

Communication

Dans le langage courant, effort démesuré, au moyen de technologies de pointe, pour ne pas entrer en relation avec autrui.

(Problème de) : en management, pont-aux-ânes des consultants paresseux.

(École de Palo Alto) : en coaching, référence à la théorie citée, pour désigner les multiples formes de contact interpersonnel possibles : comportemental (verbal et non verbal), télépathie, contagion émotionnelle.

Confiance

Seul antidote à la peur. Synonyme d'amour inconditionnel et de présence à soi, aussi défini comme un mimétisme compassionnel[1]. Se cultive en s'exerçant à prendre le risque de suivre son mouvement intérieur (intuition, sentiment de paix et de complétude).

Conscience (de soi, d'autrui)

Finalité véritable d'un coaching, au-delà des plans d'action concrets. Le développement personnel permet d'accéder à divers niveaux de conscience d'une même réalité, par un lâcher-prise sur une représentation univoque et agitée.

Consultants

Voir Changement. Ministres-officiants du mantra en question. Certains prêtres défroqués deviennent coachs, mais continuent leurs incantations (voir Mentor).

1. Voir Thierry Chavel, *Coaching de soi*, Ed. Organisation, 2010.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Contrat

Support moral et matériel de la confiance entre le coach, le client coaché, et éventuellement le prescripteur. Comporte un objectif, un délai, un coût et une clause de confidentialité.

(in)Culture d'entreprise

Lieu commun pour désigner un vide symbolique.

D

Désaffectiver

Injonction paradoxale, abus de langage pour désigner le verbe « dépassionner ». On ne peut pas être en absence de sentiments, pas davantage qu'en absence de jugement. Le coaching, pour autant, aide à placer les différents curseurs à un niveau raisonnable.

Dithyrambe

Signe de disgrâce ou de flagornerie. Le coaché et le coach se méfient des effusions souvent vides de sens, et cultivent plutôt la sobriété du mimétisme.

Division

Désignation courante d'une entité économique et humaine dans une organisation (fonctionnelle, opérationnelle, support). Par opposition à : union, unité.

Dogme

Mort lente d'un corps de pratiques. Guette le coaching à travers les chapelles doctrinaires des sciences humaines qui n'ont parfois de scientifique et d'humain que le nom.

Dramatiser

Talent de coach, consistant à retrouver la cohérence propre du vécu de la personne coachée dans son contexte professionnel, et lui permettant de se la réapproprier comme auteur, compositeur et interprète.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

E

Écoute

Compétence clé de coach, qui s'apprend et s'entraîne avec tous les capteurs sensoriels et pas seulement l'ouïe : active, flottante ou profonde. Par extension, forme de présence à son entourage induite par le coaching.

Effort

Orientation occidentale du progrès personnel, par opposition à une logique de dévoilement de talent. Le coaching rééquilibre la double dynamique d'effort à faire et de plaisir d'être.

Empathie

Intérêt manifesté par le coach pour son coaché, sans recours rationnel systématique. La subjectivité du coach est assumée, pour libérer celle du coaché.

Encouragement

Traduction libre du concept d'*empowerment* : donner de la puissance consiste, dans le même temps, à donner du courage. À quoi cela rime-t-il de former des managers à l'exercice du pouvoir sans exercer leur courage (sens du devoir, audace, franchise) ?

Enthousiasme

Énergie positive contagieuse du coach, signifiant littéralement « dans le souffle créateur ».

Équilibre

Optimum de performance en coaching.

F

Fond & Forme

Séparation artificielle en coaching, où l'attitude et le discours ont partie liée avec le contenu du message.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fragilité

Propre de l'homme. Le vrai leadership consiste à assumer ses fragilités.

Frein

Accélérateur mal placé.

Fréquence

Évocation du *fine tuning* consistant, pour le coach et le coaché, à se mettre sur la même « longueur d'onde ». La fréquence des séances d'un coaching est, en soi facteur de développement. Espacées de 1 à 4 semaines en moyenne, les séances régulières sont aussi là pour rappeler qu'un coaching qui se réduit à une seule séance est soit un saupoudrage cosmétique, soit un électrochoc thérapeutique.

G

Généraliste

Signe particulier du pedigree d'un coach, à la différence du mentor qui s'appuie sur une expertise de spécialiste. À moins que la quête de sagesse ne soit un jour estampillée et quantifiée comme spécialisation professionnelle ?

Gentillesse

Compétence clé de leadership.

Gestion

En développement personnel, production matérielle à la fois insignifiante et omniprésente, consistant à réduire les dimensions de l'être au statut de problème concret (gestion du stress, gestion du temps, entreprise de soi). On évite le mouvement brownien de son ego en commençant par remplacer « gestion » par « emploi » ou « soin ».

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

H

Héros

Demi-dieu de la mythologie grecque. Par extension, rôle symbolique nécessaire à exercer par toute personne coachée, à la fois comme référence (descendants) et comme identification (ascendants).

Hiérarchie

Délégation tacite du pouvoir de chaque sujet à un suzerain immédiat, discrédité *in fine* par la dilution des responsabilités dans une infrastructure abstraite de normes et de procédures. Le coaching enseigne que seul le pouvoir se délègue, et non la responsabilité, qui doit être assumée par chacun dans son rôle. Combien de hiérarques préfèrent la responsabilité par rapport au pouvoir ?

Humilité

Sens des responsabilités d'une personne coachée. Voir Fragilité.

Humour

Soupape de décompression d'une séquence de coaching, dans le langage spécifique au coaché. La difficulté pour chacun de nous n'est pas de savoir si l'on a de l'humour ou pas, mais de repérer quelle forme d'humour on privilégie.

I

Imagination

Aptitude stratégique essentielle à la construction d'une vision d'avenir. Ironie de l'histoire, la pensée de mai 68 a échoué là où elle avait le plus de raison de proclamer « l'imagination au pouvoir » : dans la recherche d'une troisième voie.

Immédiat

Promesse technologique d'abolition du temps et de l'espace. Le fameux « temps réel » l'est d'autant moins que la médiation de nos dispositifs techniques remplace de plus en plus l'interrelation d'homme à homme.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Artisan des représentations du pouvoir, le coach est un medium post-moderne, tant au plan symbolique que pratique.

Intention

Fondement éthique du coaching, l'intention bienveillante est à la source de la confiance entre le praticien et son client, en particulier dans la pratique du feedback.

Intériorité

Terre en friche que le travail sur soi transforme en jardin secret. Voir Subversion.

Intransigeance

Besoin latent de coaching.

Irrationnel

Désignation rebut des ordres logiques – affinitaire, imaginaire, symbolique, fantasmatique, onirique, philosophique, spirituel, etc. – qui échappent à la rationalité utilitariste. Seul hic : il faut croire que l'entreprise est un système rationnel pour qu'elle puisse l'être aux yeux de tous. Être coaché consiste parfois à déconstruire ses propres « croyances rationnelles » pour donner du sens à son action.

J

Jeu

Vertu du coaching, en rendant ludique une démarche d'introspection où les difficultés sont parfois plus grandes dans l'appréhension que l'on en a. Autrement dit, le coaching est un jeu par lequel « je » me donne du jeu.

Jeunesse

Mensonge sociologique par excellence, « la jeunesse n'est qu'un mot » (Bourdieu). Cette catégorie de consommateurs savamment packagée ne recouvre pas grand-chose en termes de fait social. Derrière l'usine à normaliser les comportements, la jeunesse recèle pourtant des vertus telles que la vivacité naturelle, l'insouciance audacieuse ou la provocation virginale. Saurai-je, avec ou sans coach, porter un regard de jouvence sur mon existence ?

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Jugement

Tentation courante de classer les événements en catégories bonnes ou mauvaises, la faculté de jugement est un fondement de l'ostracisme, de la démagogie et de la culpabilité, mais aussi du libre arbitre, de la citoyenneté moderne et du sens esthétique. L'absence de jugement étant illusoire, le coach, est en suspension de jugement, pour exercer son implication bienveillante.

K

Knowledge management

Littéralement « gestion de la connaissance », un paradoxe aussi savoureux que le « Palais de la Découverte » de Napoléon III. Approche mécaniste de l'intégration des savoirs d'une entreprise dans tous ses processus de création de valeur. Au-delà de l'effet de mode d'un produit de conseil, le *knowledge management* est exemplaire des efforts pour ressusciter d'une main (partage des connaissances, sauvegarde du patrimoine des compétences et respect des échanges informels) ce que le taylorisme contemporain détruit de l'autre (spécialisation croissante des fonctions, uniformisation des modes opératoires et parcellisation de tâches de plus en plus formalisées par les systèmes d'information et de gestion).

L

Lâcher-prise

Choix conscient d'abandon et de renoncement à une tension externe, manifestant souvent une peur intérieure. Certains coachs préfèrent le terme de « laisser-être », aux accents moins galvaudés – à moins que le « *Let it be* » des Beatles ne devienne une incantation *new age*…

Légitimité

Ensemble cohérent des fondements immatériels du pouvoir, nécessaire à son exercice durable. La légitimité d'un manager est souvent laissée pour compte, en vouant un culte exclusif à l'efficacité de ce dernier. Et si

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la légitimité d'un dirigeant faisait partie, dans le gouvernement de l'entreprise, de son efficacité attendue ?

M

Maîtrise

État émotionnel et comportemental, consistant à reconnaître et accepter un système de forces contraires dans lequel tout a sa place, en conscience. La maîtrise s'oppose au contrôle, qui est répressif et violent. À cet égard, le *self-control* ressemble autant au coaching qu'un bulldozer à une grue.

Management

Pilotage des hommes dans le sens d'une action à finalité économique. L'étymologie du mot est… française, quoique douteuse : issue du « manège » pour les uns et du « ménage » pour les autres, le management est un art de l'accommodement, avec ou sans ménagement pour la ménagerie du pouvoir. Est-il étonnant que la norme internationale dominante du *Master in Business Administration* (MBA) prépare tellement à la gestion des choses et si peu au management des hommes ?

Mentor

Précepteur de Télémaque et ami d'Ulysse selon HOMÈRE. Le mentor désigne aujourd'hui celui qui s'appuie sur une expérience ou une expertise pour donner des conseils, y compris de développement personnel. En cela, il se distingue du coach, maïeuticien et « libre-panseur ».

Miracle

Tabou du paradigme utilitariste, qui en soutient donc la logique. L'impensé d'une civilisation en est toujours le point d'équilibre. Ainsi, par exemple, la richesse collective dans les économies de subsistance, ou encore l'initiative individuelle dans les régimes collectivistes. Le coaching est un lieu pour s'interroger sur ses propres non-lieux.

Motivation

Mot-valise des MBA et autres parangons de l'*organisational behavior* pour désigner toute une mythologie biologisante du rapport au travail, plus idéologique que scientifique : faut-il rappeler que la pyramide des

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

besoins de Maslow n'a jamais été démontrée empiriquement ? Le coach travaille, quant à lui, sur les mobiles d'action de la personne que sont : désirs, aspirations, rêves et dispositions sociales.

N

Neuf

Par définition, chaque moment qui survient est neuf. Pourtant, il faut parfois exercer son regard à l'étonnement pour vivre chaque chose comme jamais. C'est l'une des applications possibles du coaching.

Non !

Pensée positive du coaching : pouvoir de refuser un coaching, de subvertir une réalité et de dire non à ses croyances limitantes.

Numérique

Âge d'or de la communication avancée, fondé sur un langage binaire : 0 ou 1. On comprend alors le non-sens de la notion d'*e-coaching*.

O

Objectif (fixation d')

Technique fondamentale du coaching, consistant à organiser son propre plan de développement suivant un axe orienté vers l'avenir. Chaque coaching repose sur un objectif concret, mesurable dans le temps. Quand le sujet coaché assume son objectif, il se détache de l'objectivité toute relative du coach.

Omnipotence

Angoisse d'impuissance. Clé d'entrée fréquente en coaching sous des formes variées : refus de déléguer, méfiance systématique, comportements d'accumulation (argent, fatigue, conquêtes), peur de l'échec.

Oubli

Acte manqué.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

P

Paradoxe

Concept clé des théories du changement utilisées en coaching, inspiré des travaux de l'École de Palo Alto. La transformation d'un comportement ou d'un état interne peut faire l'économie de l'explication causale, en provoquant le résultat désiré. Voir Communication.

Peur

Maladie contagieuse la plus répandue de l'humanité. Voir Confiance.

Plaisir

Mobile d'action de la personne coachée, par opposition au devoir. Comme l'a théorisé Freud, toute situation entretenue, sciemment ou non, procure un plaisir, même pervers. La fonction utile d'un comportement du client coaché est, à ce titre, une hypothèse de travail majeure du coach.

Précaution

Civilité issue d'un code de bonne conduite, la précaution sociale n'est pas que courtoisie de pure forme ; elle est aussi le résultat d'une prise de conscience de son rapport aux autres, et préfigure ainsi des changements chez la personne coachée. Toutefois, un coaching se limitant à une greffe de précautions oratoires (formation à la prise de parole en public, conseil en image, entraînement à la négociation) s'oriente vers un behaviorisme machiavélique.

Priorité

Preuve de choix conscient, au défi de la simplicité. Apprendre à hiérarchiser ses priorités, au-delà des doubles contraintes apparentes, peut occuper à juste titre toute la durée d'un coaching.

Profession

Investissement symbolique fort dans un métier. Le coaching est une profession, par la « vocation » qu'il suppose et par la déontologie qu'il impose. La dérive corporatiste, inscrite en toute profession, est patente aussi pour le coaching.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Prophète

Coach à succès. Voir Humour.

Q

Question

Réponse de coach.

Quête de sens

Moteur secret de tout coaching. Le succès grandissant en est un symptôme, pas nécessairement réjouissant.

R

Réalité

Construit partiel et partial du monde, qui trouve sa justification dans l'utopie dominante actuelle du réalisme. Voir Représentation.

Référentiel

Concept phare en coaching, recouvrant le système de représentations de chaque individu, déterminant son « monde vécu ». Plus on découvre de référentiels différents du sien, plus on enrichit son cheminement personnel.

Regret

Conscience des différents chemins de vie (voie d'accotement, bande d'arrêt d'urgence, impasse, itinéraire bis, voie rapide, etc.) que l'on aurait pu emprunter à la place de la route que l'on a effectivement tracée. En développement personnel, les regrets ne sont pas tabous : le statut intemporel de la nostalgie autorise, à chaque instant, à reprendre la clé des champs.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Relation

Qualité d'être consistant à voir l'autre comme une fin et non comme un moyen. Par opposition à Relations qui désigne une quantité de « *like* » et de « *followers* » sur un réseau social). Voir Numérique.

Représentation

Perception d'une situation vécue du point de vue du sujet. Les représentations ont leur logique propre, qui est l'ordre symbolique des choses. Matière première du coaching, la représentation que se fait la personne coachée est l'objet principal, sinon unique, de changement.

Résistance au changement

Mensonge sociologique. Voir Changement.

Ressource (humaine)

Statut de l'individu dans une conception économiciste de l'entreprise. Elle illustre, à elle seule, le mouvement d'individualisation de la gestion du personnel d'une part, et l'instrumentation matérielle des salariés, d'autre part. Pour rester dans un registre comptable, on pourrait opposer la ressource humaine à l'emploi de cette ressource, pas toujours humain.

S

Sentiment

Manifestation d'intelligence affinitaire, souvent aseptisée ou refoulée hors de la sphère professionnelle. Le coaching peut être l'occasion de redécouvrir les sentiments qui nous parcourent, et de les vivre en harmonie avec les représentations qui nous animent et les comportements que nous adoptons.

Sexualité

Approche freudienne de l'identité humaine, faite de pulsions et de fantasmes autour de la structure analytique de l'inconscient. Le déni de la sexualité dans la sphère du travail, source de frustrations et de névroses professionnelles, souligne les limites du coaching pour ré-érotiser le rapport de l'homme à son monde vécu.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Stéréotype

Image d'Épinal sur laquelle se bâtissent les querelles et les malentendus les plus tenaces, en particulier en matière interculturelle. Le stéréotype est inévitable, et n'est donc pas l'ennemi du coach dès lors qu'il est exprimé comme tel, et que le coaché s'en distancie. *A contrario*, les stéréotypes les plus tenaces sont ceux qui demeurent interdits – le politiquement correct et la prohibition produisant, à cet égard, les mêmes effets.

Subversion

Caractéristique d'un coaching efficace, en ce qu'il dévoile la réalité sous-jacente d'une situation, notamment par la découverte de l'intériorité. Voir Paradoxe.

Symbolique

Contraire de diabolique.

T

Temps

Cadre dans lequel se déroule un processus de développement personnel. Le temps est facteur de progression de façon générique, par opposition à la croyance en une solution immédiate ; le rapport au temps est éminemment subjectif, et fournit une grille de lecture très riche du fonctionnement de chacun. Par exemple, la plainte « je n'arrive pas à gérer mon temps » est souvent une clé d'entrée dans la dynamique d'un coaching individuel.

Thérapie (brève)

Analogie symbolique la plus répandue du coaching, à côté de la confession religieuse et du match d'entraînement d'un sportif de haut niveau. Comme toute comparaison, celle-ci en dit long sur celui qui l'émet. Le coach, quant à lui, se distingue du thérapeute au moins sur quatre points : pas de prétention clinique, une finalité d'intervention professionnelle, une relation contractuelle avec une entreprise, et une approche des situations nécessairement pluridisciplinaire.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Transfert

Mécanisme psychologique par lequel la personne en psychanalyse prête à son thérapeute un rôle symbolique lié à son histoire personnelle. Le transfert est à l'origine de l'efficacité d'un coaching, et exige une relation de confiance ainsi qu'une bonne maîtrise du contre-transfert par le coach lui-même.

U

Unité

Contraire de séparation. Hypothèse majeure du coaching, selon laquelle toute personne aspire à une forme de cohérence dans toutes les dimensions de son être, et potentiellement entre deux êtres (voir Relation). L'unité s'oppose à la confusion dans laquelle se trouve parfois le coaché, et peut être un critère de réussite en fin de coaching : conscience forte, claire et sereine de sa propre présence, et harmonie entre cette présence et la perception qu'en a l'entourage.

V

Valeur

Concept clé d'estimation d'une ressource en économie, dont la mesure dominante est quantitative et non qualitative. La valorisation quantitative d'un coaching est d'autant plus suspecte qu'un coaching est, par définition, un processus subjectif. Voir Objectif.

Vision

Perception intuitive de l'avenir, en amont de tout plan stratégique. Un coach peut stimuler la vision d'un dirigeant ; s'il lui suggère sa vision propre, il devient son mentor.

Volonté

Moteur d'ambitions individuelles, pris entre deux figures tragiques, le fataliste et le mégalomane. La volonté nietzschéenne suppose le choix d'un référent immatériel, esthétique, spirituel ou métaphysique, qui transcende

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

sa propre ambition individuelle. Le coaching lui préfère le choix conscient, fondé sur une éthique de la responsabilité, qui suppose un lâcher-prise sur le pouvoir de l'ego, par la personne coachée et par son coach : l'ambition sans l'aspiration fait de l'humanisme une religion égocentrique. Voir Assertivité.

W

Walk the talk

Fait de mettre le discours en actes, et de ne pas en rester au stade des promesses d'intention. Toute l'efficacité d'un coaching consiste à dépasser les objectifs placebo pour réaliser véritablement le changement visé.

X, Y

XX / XY

Poésie combinatoire de la génétique, avec les neurosciences comme dernière utopie du développement humain. Le coach, observe avec une circonspection subjective tous les déterminismes techniques, auxquels il préfère l'expérience des rencontres.

Z

Zen

Courant de philosophie bouddhique, issu de l'école *Mahâyâna* (Grand Véhicule), né en Chine et répandu essentiellement au Japon. Il considère que la nature des phénomènes est d'être vide de nature propre (*shunyata*) et qu'on peut en faire l'expérience grâce à l'intelligence supérieure (*prajna*). Il met l'accent sur la motivation altruiste et développe des pratiques de méditation assise, centrées sur l'intelligence ou la dévotion. De la réalisation de cet enseignement vient l'expérience de la compassion.

Par une dérive sémantique récente est considéré comme zen tout ce qui s'apparente à une sérénité naïve, urbaine et branchée.

Copyright © 2018 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Zombie

Être vivant sans incarnation issu du folklore vaudou, et associé dans la culture populaire à un mort-vivant. S'applique par extension au vécu de nombreux cadres d'entreprise qui fonctionnent sans parvenir à trouver un sens à leurs actes. Dans une perspective cognitiviste et naturaliste, le zombie philosophique est une métaphore pour tenter d'invalider le dualisme corps/esprit.

Copyright © 2018 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Conclusion

Le risque de devenir un zombie guette chacun de nous à un moment donné, en étant tout entier absorbé puis vidé par la centrifugeuse du sens qu'est devenu le monde du travail. À une époque où tout va de plus en plus vite, chacun est sommé de cliquer, de se prononcer, de s'afficher, bref d'exister extérieurement, mais en étant mort intérieurement. Il n'y a pas d'antidote universel au zombie professionnel, à chacun de trouver son chemin pour être plus vivant que mort au fil des épreuves qui jalonnent la vie. Ce livre propose une voie de sagesse : le coaching comme une initiation à soi, une conversion à l'intériorité.

Être coaché, c'est mettre de l'ordre dans sa vie en faisant beaucoup d'efforts pour atteindre un espace de conscience où il n'y a aucun effort à fournir.

Être coach, c'est anesthésier l'ego morbide et ranimer la flamme de vie.

Être coaché, être coach, c'est un long dialogue entre le disciple et le maître qui sommeillent en chacun de nous. À la clé de cette initiation, un défi à relever : comment travailler pour vivre au lieu de vivre pour travailler ?

© Groupe Eyrolles